



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI NA
ZAHRANIČNÍM TRHU**

DEVELOPMENT OF COMPANY'S BUSINESS ACTIVITIES ON A FOREIGN MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Poláčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Kateřina Poláčková**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti na zahraničním trhu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je stanovit návrhy, jež povedou k rozvoji obchodních aktivit společnosti TV PROBE s.r.o. na zahraničním trhu.

Základní literární prameny:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj obchodních aktivit společnosti TV PROBBE s.r.o. na zahraničním trhu. Předmětem podnikání společnosti je výroba, velkoobchod a maloobchod krmiv a chovatelských potřeb. V teoretické části jsou shrnuty poznatky, jež jsou východiskem pro další části práce. V analytické části je hodnocena aktuální situace vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Návrhová část stanovuje doporučení, jejichž realizace by měla vést k rozvoji obchodních aktivit společnosti.

Abstract

The thesis focuses on the development of business activities of the company TV PROBBE s.r.o on a foreign market. The bussiness activities of the company include production, wholesale and retail of pet food and pet-supplies. The theoretical part summarizes the findings which serve as a base for the other parts of the thesis. The analytical part evaluates the current situation of the company's external and internal environment. The last part contains recommendations, the implementation of which should lead to the development of the company's business activities.

Klíčová slova

Zahraniční trh, rozvoj obchodních aktivit, marketingový mix, B2B, vnitřní a vnější analýza, SWOT analýza.

Key words

Foreign market, development of business activities, marketing mix, B2B, internal and external analysis, SWOT analysis.

Bibliografická citace

POLÁČKOVÁ, Kateřina. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti na zahraničním trhu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135075>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis autora

Čestné poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za svůj čas a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala společnosti TV PROBBE s.r.o., především pak paní Ing. Kateřině Štěpánové a panu Ing. Jiřímu Štěpánovi za konzultace a poskytnutí informací o společnosti.

Obsah

Úvod.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, POSTUPU ŘEŠENÍ A METOD ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Cíl práce	12
1.2 Postupy řešení a metody.....	13
2 Teoretická východiska práce	16
2.1 Strategický management (řízení)	16
2.1.1 Strategie společnosti	18
2.2 Vzájemné vazby mezi strategickým řízením a strategickým marketingem.....	19
2.3 Obchod	19
2.3.1 Funkce obchodu	20
2.3.2 E-commerce	20
2.3.3 Obchodní aktivity	21
2.3.4 Obchod na zahraničních trzích	26
2.3.5 Obchod na trhu B2B	27
2.3.6 Charakteristika B2B trhů	27
2.3.7 Nákup na B2B trzích.....	28
2.4 Strategická analýza společnosti a její prostředí	29
2.5 Analýza vnějšího prostředí.....	30
2.5.1 SLEPTE analýza	31
2.5.2 Analýza trhu.....	33
2.5.3 Porterova analýza 5 sil.....	33
2.6 Analýza vnitřního prostředí.....	35
2.6.1 Analýza 7S	35

2.6.2	Analýza marketingových aktivit.....	37
2.6.3	Analýza finančních zdrojů.....	38
2.7	SWOT analýza	40
2.8	Shrnutí teoretické části	42
3	Analýza současného stavu	44
3.1	Charakteristika společnosti	44
3.2	Analýza vnějšího prostředí.....	47
3.2.1	SLEPTE analýza	47
3.2.2	Analýza trhu.....	53
3.2.3	Porterova analýza 5 sil.....	62
3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	69
3.3.1	Analýza 7S	69
3.3.2	Analýza obchodních aktivit	75
3.3.3	Analýza marketingových aktivit.....	78
3.3.4	Analýza finančních zdrojů	82
3.4	SWOT analýza	85
3.5	Shrnutí analytické části	88
4	Vlastní návrhy.....	90
4.1	Navýšení prodeje	91
4.1.1	Rozšíření hloubky produktů Ibero NATURAL	92
4.1.2	Noví zákazníci na B2B trhu v Polsku	94
4.2	Návrhy v oblasti marketingové komunikace.....	98
4.2.1	Cílenější marketingová komunikace produktů s vyšší marží	98
4.2.2	Zvýšení aktivity na sociálních sítích.....	99
4.3	Změny v organizační struktuře v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit...	101
4.3.1	Komunikace strategie společnosti	102

4.3.2	Vzdělávání zaměstnanců v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit společnosti	103
4.3.3	Doporučení v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit společnosti.....	104
4.4	Ekonomické zhodnocení návrhů	105
4.4.1	Akční plán.....	106
4.4.2	Optimistická varianta	108
4.4.3	Realistická varianta	108
4.4.4	Pesimistická varianta	109
4.5	Stanovení rizik	110
	Závěr	112
	Zdroje.....	114
	Seznam tabulek	121
	Seznam obrázků	122
	Seznam příloh	123

ÚVOD

V dnešní zrychlené době není žádných pochyb o tom, že se podnikatelské prostředí neustále rozvíjí a konkurence stoupá. Pro jednotlivé podnikatelské subjekty je stále mnohem těžší udržet si postavení na trhu, na němž působí. Aby byl podnik úspěšný, musí včas a správně odhadovat vývoj a trendy či rizika ve svém oboru a zároveň se musí přizpůsobit požadavkům zákazníků. Ekonomický vývoj jde ruku v ruce se zrychlujícím se tokem informací. Je důležité, aby si podnik udržel přehled o změnách prostředí a pečoval o své zákazníky efektivně. Udržení blízkých vazeb se všemi stakeholdery je podstatnou součástí aktivit úspěšného podniku, ať už na trhu domácím, zahraničním, B2C či B2B.

Diplomová práce se věnuje společnosti TV PROBE s.r.o., jejíž předmětem podnikání je výroba, velkoobchod a maloobchod krmiv a chovatelských potřeb v České republice. Provozuje e-shop s těmito produkty v České republice (krmeni.cz), v Polsku (petkarma.pl) a na Slovensku (petmarket.sk). Její podnikání je primárně zaměřeno na konečné spotřebitele v České republice, respektive na B2C český trh, avšak díky příznivému zvyšování obrátu, chce nyní společnost rozvíjet své obchodní aktivity na trzích v zahraničí.

Orientace na zahraničních trzích je však o poznání náročnější. Podnikatelské subjekty se musí umět adaptovat na neustále probíhající změny, vyvarovat se hrozeb a zároveň využívat příležitostí, které daný trh nabízí.

Práce se tedy na základě teoretických východisek zabývá analýzou trhu a interní analýzou společnosti TV PROBBE s.r.o. Hlavním přínosem je však stanovení návrhů v oblasti obchodních aktivit na zahraničním trhu, jejichž realizace by mohla vést k celkovému rozvoji a prosperitě společnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, POSTUPU ŘEŠENÍ A METOD ZPRACOVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno, podnikatelské prostředí se neustále rozvíjí a konkurence stoupá. Udržení si postavení na domácím i zahraničním trhu je mnohem těžší. Rozšiřování podnikání je v současné době pro společnosti klíčovým faktorem pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Předmětem podnikání společnosti TV PROBE s.r.o. je výroba, velkoobchod a maloobchod krmiv a chovatelských potřeb v České republice. Dále provozují e-shop s těmito produkty v České republice (krmeni.cz), v Polsku (petkarma.pl) a na Slovensku (petmarket.sk). Zaměřuje se primárně na konečné spotřebitele, respektive B2C trh. Díky příznivému zvyšování obrátu chce nyní společnost rozvíjet podnikání na B2B trzích právě v zahraničí.

1.1 Cíl práce

Diplomová práce je zaměřena na rozvoj obchodních aktivit společnosti TV PROBBE s.r.o. Postavení společnosti na domácím trhu se zlepšuje, a proto je jejím záměrem rozšířit své podnikání na zahraničních trzích. Hlavním cílem diplomové práce je tedy navrhnout strategii rozšíření obchodních aktivit na trhu v Polsku. Pomocí analýz a průzkumu trhu předložit návrhy pro získání nových zákazníků na B2B zahraničních trzích. Práce bude orientována především na upevnění pozice společnosti na polském trhu, a to zvýšením prodejů prostřednictvím prohloubení nabídky sortimentu, nalezení vhodného velkoobchodního kandidáta pro spolupráci a obchod a dalších návrhů souvisejících s rozvojem obchodních aktivit.

Pro dosažení hlavního cíle práce je nutné si vytyčit dílčí cíle, které jsou následující:

- analyzovat současný stav společnosti (analýzou vnitřního a vnějšího prostředí),
- předložit vlastní návrhy řešení a jejich ekonomické zhodnocení.

1.2 Postupy řešení a metody

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí, jež navazují tak, aby pomocí daného postupu a provázanosti metod, byla správně zpracována daná problematika.

V první teoretické části diplomové práce jsou představeny přístupy pro řízení společnosti. Dále jsou definovány obchodní aktivity a jejich význam. Rozebrány jsou i vztahy mezi zákazníky, podnikatelskými subjekty a trhy. Na základě literárních zdrojů je zde vysvětlena podstata analýz, mající návaznost na danou problematiku a jsou využity v následující části.

Analytická část se nejprve věnuje charakteristice společnosti a dále pak strategické analýze společnosti a jejího prostředí na základě dílčích analýz. Analýza vnějšího prostředí bude provedena metodou analýzy PESTLE, analýzy trhu a Porterovým modelem 5 sil. Metodami pro analýzu vnitřního prostředí společnosti budou využity kritické rozbory na základě analýzy modelu 7S, analýzy obchodních aktivit a marketingových činností společnosti a analýzy finančních zdrojů. V rámci analýzy SWOT budou hodnoceny silné a slabé stránky společnosti a taktéž budou identifikovány příležitosti a hrozby, tedy faktory, které by mohly mít vliv na implementaci doporučených návrhů.

V návrhové části budou popsány zjištěné problémy a návrhy pro jejich možné řešení, které povedou ke zlepšení situace. Stanovené budou také přínosy i rizika plynoucí z uskutečnění jednotlivých návrhů. Nebude chybět ani ekonomické zhodnocení zmíněných doporučení a akční plán jejich implementace.

Popis jednotlivých metod:

- Analýza SLEPTE

Prostřednictvím této analýzy budou identifikovány faktory, které společnost nemůže ovlivnit. Název SLEPTE (PESTLE) vychází ze začátečních písmen názvů jednotlivých faktorů, respektive jejich anglických názvů. Jsou jimi faktory sociální (social), legislativní (legal), ekonomické (economic), politické (political), technologické (technological), případně ekologické (environmental). Pro každou skupinu faktorů budou zmíněny vlivy, rizika a události, jež budou hrát významnou roli při pozdějším sestavování analýzy SWOT (Hanzelková, 2013).

- Analýza trhu

Pro správnost budoucích rozhodnutí společnosti, respektive pro budování plánu, je nutná analýza trhu. Pomáhá subjektům odhalovat nejen cílovou skupinu, ale i faktory, které jsou pro daný trh důležité. Tyto informace lze získat kvalitativním nebo kvantitativním výzkumem (Kotler, 2013).

- Porterova analýza 5 sil

Pro hodnocení mikroprostředí bude využita Porterova analýza 5 sil, díky níž bude zanalyzována konkurenční situace v odvětví. V rámci analýzy trhu, chování spotřebitelů a firmy lze získat přehled o odvětví a rizicích. Dle Portera je rozebráno pět klíčových vlivů, jež ovlivňují konkurenceschopnost společnosti. Jsou jimi: stávající konkurence v odvětví, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a hrozba vstupu na trh (Blažková, 2007).

- Analýza 7S

V rámci vnitřní analýzy bude provedení analýzy 7S, kde bude vymezeno tzv. 7 klíčových faktorů úspěchu: strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Ve své podstatě jde o zhodnocení vnitřního fungování společnosti a analýza vzájemných vztahů mezi vedením a pracovníky. Harmonický soulad těchto 7 aspektů ve společnosti rozhoduje o naplnění strategie společnosti (Hanzelková, 2013).

- Analýza obchodních aktivit

Prostřednictvím analýzy obchodních aktivit budou popsány činnosti společnosti, zahrnující především nákup a prodej. Zároveň bude zahrnovat informace o dodavatelích a dodávkách samotných, v rámci prodeje pak také o odběratelích a dalších důležitých hodnotách vstupujících do obchodních aktivit společnosti.

- Marketingový mix

Pro úpravu nabídky dle požadavků cílových trhů společnosti využívají soubor strategických marketingových nástrojů souhrnně nazývaných jako marketingový mix. Způsoby ovlivnění poptávky a dosažení marketingových cílů jsou rozděleny do 4 skupin nazývaných 4P: product (produktová politika), price (cenová politika), place (distribuční politika), promotion (komunikační politika) (Kotler, 2007).

- Analýza finančních zdrojů

Díky analýze zdrojů a finančních aktivit společnosti – ukazatelů rentability, aktivity a zadluženosti budou zjištěny informace o finančním zdraví společnosti. Zhodnocení finanční situace bude společnosti nápomocné pro rozhodování o doporučených návrzích v další části diplomové práce.

- SWOT analýza

Dále je důležité zhodnocení silných a slabých stránek společnosti a pro identifikace externích příležitostí a hrozeb. Vymezením těchto klíčových faktorů na základě propojení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí bude vytvořena SWOT analýza, která poskytne podklad pro část návrhovou (Blažková, 2007).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou rozebrány oblasti týkající se dané problematiky na základě odborné literatury. Popsaná teoretická východiska jsou základem pro vytvoření části analytické a následně i části návrhové.

2.1 Strategický management (řízení)

Je všeobecně známo, že podnikatelský úspěch je podmíněn včasným předvídáním a řešením potenciálních hrozeb a zároveň využíváním tržních příležitostí strategického charakteru. Všeobecné trendy vývoje jako je například internacionalizace, globalizace, intelektualizace, informatizace či ekologizace se dotýkají téměř každé oblasti podnikání. Pokud je management schopen tyto trendy při strategickém rozhodování zohlednit, nejen že se pro podnikatelský subjekt mohou stát příležitostmi, ale zároveň se může předejít tomu, že by z nich mohly plynout určité hrozby (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Strategickým managementem se rozumí strategické řízení společností, jež zahrnuje proces tvorby záměrů, jejich rozvoj a implementaci. Pro rozvoj podniku má strategické řízení zásadní význam, a to především pro udržení dlouhodobého souladu mezi jeho posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Prostřednictvím cílů, misí, cílů, růstové strategie a portfolia se strategický management zaměřuje na soulad mezi společnostmi a jejím prostředím (Jakubíková, 2013).

Kovář (2008) prezentuje strategický management v rámci dvou základních principů. Prvním principem je prostor a čas, ve kterém ekonomické procesy probíhají. Druhý princip říká, že je u ekonomických procesů důležitá jejich věcná podstata a efekty, které podmiňují její uspořádání.

Strategický management zahrnuje veškeré manažerské disciplíny a řadu disciplín ekonomických. V ekonomické oblasti se zabývá rozdělováním a přerozdělováním zdrojů, které má podnik k dispozici, a to právě na základě dané strategie (Kovář, 2008).

Strategické řízení zaštiťuje vrcholový management, jehož hlavním úkolem je provádění závažných strategických rozhodnutí. Mezi tato rozhodnutí patří například rozhodnutí o směru podnikání, stanovení cílů, formulování strategie a její implementace, stanovení pozice marketingu v podniku, určení významu dalších firemních funkcí, vytváření

firemní kultury orientované na celkovou strategii, vytváření motivačního systému, rozhodnutí o alokaci zdrojů a vytváření kontrolní funkce (Jakubíková, 2013).

Aby byl podnik úspěšný, nesmí opomíjet důležitý aspekt, kterým je strategické myšlení. Definice termínu strategického myšlení není zcela jasná. Lze však konstatovat, že se jedná pouze o pomocný prostředek plánování, například právě pro strategické plánování (Mallya, 2007).

Přínosem strategického myšlení manažera může být například delší životní cyklus produktů, jistota návratnosti vložených prostředků, rychlé dosažení zisků, vyšší efektivita a produktivita, menší nutnost krizového řízení, lepší zpětná vazba, zlepšení týmové práce a atmosféry (Jakubíková, 2013).

Pokud by existoval ideální model strategického řízení a všechny firmy by ho přijaly, znamenala by tato situace konec tržní ekonomiky, jelikož by pravděpodobně vymizela možnost konkurenční výhody v rámci využívání strategického managementu. Ve své podstatě je strategické řízení nikdy nekončící proces, ale i přesto by mělo být realizováno v konkrétních navazujících krocích (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Proces tvorby strategie se skládá ze čtyř hlavních fází, kterými jsou strategická analýza, formulace strategie, implementace strategie a strategická kontrola. Jedná se o komplexní proces, který by měl podnik připravit na skutečnosti či situace, které by mohly nastat. Kvalita strategie spočívá v dlouhodobém přežití a prosperitě podniku na základě efektivnosti práce lidí v podniku a jeho okolí (Jakubíková, 2013).

Dle Fotra a kolektivu (2017) je však strategický management více flexibilní, z důvodu vlivu globalizace a vývoje ekonomického cyklu. Předně se jedná o vymezení dlouhodobých cílů a krátkodobých aktivit vedoucích k jejich naplnění, jelikož na ně působí faktory podnikatelského prostředí, které organizace nemůže předvídat ani ovlivnit. Fotr (2017) dále uvádí možné řešení jako je zavedení čtvrté fáze, kdy by měl podnik vytvářet postupy zahrnující potenciální rizika, dále posuzovat vytvořené scénáře a vybírat nejvhodnější variantu pro tvorbu strategického plánu, který bude následně předmětem implementace.

Fungující systém strategického řízení je významnější než dokumenty, které vytváří (strategie a strategické plány), jelikož časem tyto dokumenty pod tlakem okolních vlivů a změn podmínek zastarávají. Proces strategického řízení je tedy podstatně důležitější,

jelikož umožňuje odhalování zastarávání a flexibilní rozhodování o potenciálních změnách strategie (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

2.1.1 Strategie společnosti

Strategické řízení je uskutečňováno na základě realizace jednotlivých strategií. Úzce souvisí s vytyčenými cíli podniku, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Tradiční pojetí definuje strategii podniku jako dokument stanovující dlouhodobé cíle podniku, průběh operací a alokaci zdrojů, které jsou nutné pro dosažení těchto cílů. V moderním pojetí lze najít definici strategie jako připravenost podniku na budoucnost. Opět jsou určeny dlouhodobé cíle podniku i nutné operace a zdroje k jejich dosažení. Moderní pojetí však klade důraz na možnost změny zdrojů a schopnost podniku reagovat na změny v okolí odpovídajícím způsobem (Kovář, 2008).

Strategie může reprezentovat konkrétní záměry, jimiž bude ovlivněn vývoj organizace. Například se jedná o charakter produktu, jeho množství a kvalitu, zákazníky apod. V tomto případě jde o strategii věcné stránky. Na druhou stranu se však strategie může ubírat směrem tvorby metod, nástrojů a opatření, díky nimž jsou realizovány již jmenované záměry. V tomto případě se jedná o strategii řízení. Mezi oběma typy strategie (věcnou strategii i strategií řízení) existuje vzájemná vazba. Rozvojové věcné záměry lze prosadit v rámci adekvátního strategického řízení a naopak (Kovář, 2008).

Chce-li organizace zdárně a dlouhodobě naplňovat své cíle, měla by využívat strategické řízení nejen z důvodu úspěšné podnikatelské aktivity, ale například z důvodu možnosti mapování dlouhodobých předpovědí vývoje, jež pomáhá podnikatelskému subjektu nejen analyzovat potenciální příležitosti a hrozby, ale především získává čas potřebný k řešení problému a případných překážek. Dále strategické řízení určuje jasné cíle a směr, kterým se bude organizace v budoucnu ubírat, čímž vyvolává pocit jistoty u pracovníků organizace. V neposlední řadě napomáhá ke zvyšování kvality managementu, jelikož vyvolává situace, kdy řídící pracovníci provádí kvalitní rozhodnutí. Strategický management pak podporuje zlepšení interní komunikace v podniku, soulad projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje tak alokaci zdrojů (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

2.2 Vzájemné vazby mezi strategickým řízením a strategickým marketingem

Mezi strategickým řízením a strategickým marketingem existuje úzká vazba. Strategický marketing podává informace o trzích, o konkurenci a formuluje nároky na jednotlivé strategie, čímž připravuje podklady pro strategická rozhodnutí. Strategické marketingové řízení je v dnešní době nedílnou součástí organizací. Díky plnění jeho funkce jsou v podniku činnosti usměrňovány tak, aby bylo zajištěno plnění stanovených cílů a tím i poslání podniku (Jakubíková, 2013).

Marketing management, tedy marketingové řízení, se zabývá především řízením poptávky. Jeho význam spočívá v ovlivnění úrovně, načasování a složení poptávky vyhovujícím způsobem pro dosahování cílů podniku. Marketingové řízení podniku napomáhá k vysokému ekonomickému růstu a celkově ke zvýšení životní úrovně. Strategická orientace musí směřovat na zákazníka, jako na centrum pozornosti celého managementu. Přijetí marketingové filozofie do řízení podniku je předpokladem pro přežití v dnešním náročném konkurenčním prostředí (Jakubíková, 2013).

2.3 Obchod

Obchod se v historii začal rozvíjet již od dob první dělby práce. Důsledkem specializace začalo postupem času docházet ke střetu nabídky a poptávky a následně k vývoji tzv. obchodníků. I v dnešní době se obchod neustále vyvíjí a plní ve společnosti své funkce (Mulačová a Mulač, 2013).

Termín obchod se dá uchopit odlišně v rámci pojetí širšího a užšího. Širší pojetí vnímá obchod jako činnost. Jedná se zejména o činnost nákupu a prodeje, jež provází každý podnikatelský subjekt. V užším pojetí je obchod chápán jako instituce. Nyní již nejde o všechny podnikatelské subjekty, nýbrž pouze o ty, které se zabývají výhradně obchodní činností, tedy ty, které nakupují zboží za účelem prodeje bez vlastních úprav. Zde se dále rozlišují obchody se zbožím spotřebním (B2C) a obchody se zbožím pro další podnikání (B2B) (Mulačová a Mulač, 2013).

2.3.1 Funkce obchodu

Význam obchodu demonstrují funkce důležité pro fungování hospodářství řízeného požadavky trhu. Obchod tedy plní následující souhrn funkcí:

- Na základě požadavků a potřebách zákazníků přeměňuje sortiment od dodavatele (výrobní sortiment) na sortiment obchodní (odběratelský).
- Zajišťuje prodej či dodávku zboží na místo potřeby v rámci překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje.
- Díky udržení určitého množství zásob překonává rozdíl mezi časem výroby a nákupu, čímž zajišťuje pohotovost prodeje zboží.
- Dále udržuje kvalitu a množství zboží, a to skrze vhodný výběr dodavatele, řízení zásob a odpovídající vybavení.
- Zajišťuje racionální řízení zásobovacích cest ve vztahu k zásobování, ale i ke snížení prodejní ceny.
- V neposlední řadě zabezpečuje dodržení včasné úhrady dodavatelům (Mulačová a Mulač, 2013).

2.3.2 E-commerce

Pojem e-commerce nebo e-business vyjadřuje elektronickou komunikaci či on-line obchod. V širším slova smyslu však označuje veškeré obchodní transakce, distribuce, servisování produktů uskutečněných prostřednictvím internetu. Tato internetová spojení jsou projevem revoluce telekomunikačních a informačních technologií (Veber a kol., 2012).

E-commerce je bezesporu nejvýhodnější, a to nejen z ekonomického hlediska, ale i z hlediska efektivity. Hospodárnost a vysoká efektivnost elektronického obchodu umožňují docílení mnohem nižších cen v porovnání s klasickou prodejní sítí. Tato forma je však výhodná pro obě strany kupního procesu. Umožňuje průběžnou aktualizaci nabídky, jež není finančně náročná, čímž firma dostává prostor pro vytvoření aktivního produktového a cenového marketingu. Zákazník se tak může spolehnout, že prezentovaná nabídka je aktuální a stále platná (Mulačová a Mulač, 2013).

Mezi výhody e-commerce pro obchodníky je možné zařadit například:

- nízké režijní (fixní) náklady,

- nízké provozní náklady,
- pružná komunikace s partnery,
- neexistence bariér vstupu na trh,
- možnost flexibilních úprav sortimentu (Mulačová a Mulač, 2013).

Dalšími přednostmi e-commerce pro prodejce je možnost ověření reakce zákazníků v reálném čase, čímž může získat relevantní zpětnou vazbu, čímž může účinně reagovat relevantní marketingovou komunikací směrem k odběratelům. S tím souvisí i pohodlnější a rychlejší získání dat ohledně měření počtu příjemců reklamního sdělení či počtu návštěv obchodu. I díky těmto výhodám může podnik pružně reagovat na tyto informace svými marketingovými aktivitami (Veber a kol., 2012).

Mezi výhody e-commerce pro zákazníka je možné zařadit:

- nižší ceny zboží,
- rychlý přístup k informacím o sortimentu a cenách,
- časová a geografická dostupnost,
- pohodlí nákupu z domova,
- široký sortiment (Mulačová a Mulač, 2013).

Přestože je elektronické obchodování mnohostranně výhodné, má samozřejmě i své nevýhody. Existuje řada produktů a zboží, pro které není vhodné nebo má své limity. Například možnost vyzkoušení si konkrétního produktu je bezesporu nezastupitelná činnost v internetovém prostředí. Mezi nevýhody je možné zařadit také náročnou práci s výpočetní technikou. E-commerce s sebou nese i riziko transakce mezi neznámým prodejcem a odběratelem (Mulačová a Mulač, 2013).

Celkově je e-commerce výhodná především pro malé firmy a firmy sídlící v odlehlejších lokalitách, jež mají touto cestou větší šanci na trhu uspět. S rozvojem a modernizací informačních technologií je velmi pravděpodobné, že se bude rozvíjet i elektronický obchod, a to ve všech možných formách obchodních vztahů (Veber a kol., 2012).

2.3.3 Obchodní aktivity

Pro subjekty zabývající se obchodní činností jsou velice důležité kontakty. V rámci obchodování jde vždy o dva typy těchto činností, tedy o nákup a prodej. Podnik musí na jedné straně nakoupit vstupy, ať už pro vlastní zpracování, nebo jen nákup zboží,

kteřé následně na straně druhé prodává. Přístupy k těmto obchodním aktivitám závisí na různých skutečnostech. První z nich je závislost výsledného produktu na vstupních surovinách, kdy větší míra této závislosti poukazuje na to, že bude nákupní činnost o něco důležitější. Přístup k obchodním aktivitám dále závisí na tom, komu je výsledný produkt určen a také na tom, kde se tyto aktivity odehrávají. Jiný přístup bude zvolen pro regionální obchod a jiný pro národní a mezinárodní teritoria (Veber a kol., 2012).

Zprostředkování není zcela klasickou obchodní činností, ale službou pro obchodní činnost. Úlohou zprostředkovatelů je zajištění účinné interakce mezi nabídkou a poptávkou na bázi provize. Za zdárné zprostředkování obchodu dostávají odměny. Zaměřují se především na vyhledávání trhů pro nákup či prodej zboží, vybírání partnerů a dojednání podmínek vyhovujících oběma stranám a zároveň organizují dílčí fáze obchodního jednání. Zprostředkovatelem může být obchodní zástupce, makléř, komisionář, zasilatel, burza, aukce či veletrh (Mulačová a Mulač, 2013).

2.3.3.1 Nákupní činnost

Nákupní činnosti jsou základním elementem všech podnikatelských činností. Jejich úroveň má vliv na vlastní výrobní činnost, ale i na ekonomiku provozu. Nakupované vstupy mohou být například suroviny a materiály, energetické suroviny, nakupované služby apod. Za řízení nákupu těchto surovin odpovídá nákupní management, jež se zaměřuje zejména na plánování nákupu, výběr dodavatele a uzavírání obchodních smluv (Veber a kol., 2012).

Plánování nákupu by mělo probíhat na základě minulých zkušeností podnikatele. Vychází z minulého vývoje přijatých zakázek a na základě ambicí potenciálních zakázek by měl mít představu o výkonech v budoucnu. Na základě těchto zkušeností, případně i dle norem spotřeby materiálu, může být odhadnuta spotřeba nutného materiálu. Nakupované položky mohou být rozděleny do několika skupin, a to podle jejich významu pro fungování organizace dle rizika, finanční náročnosti a dalších (Veber a kol., 2012).

Výběr dodavatele je důležitý proces, kterému by měla organizace věnovat pozornost. K uspokojení potřeby odběratele může dojít jednou či více dílčími dodávkami. Běžnou metodou řízení materiálu nebo zásob je metoda tzv. „just in time“, tedy právě včas, kdy kupující odebírá v kratších intervalech menší množství vstupů, z důvodu snahy minimalizace výrobních zásob. Ne každý dodavatel je však schopen tyto požadavky

splnit, proto by organizace měla mít povědomí o alternativních dodavatelích. Cílem kupujícího je vybrat takového dodavatele, který garantuje vysokou kvalitu dodávek za přijatelnou cenu. K výběru vhodného dodavatele může dojít v rámci vypsání výběrového řízení. Pokud jde o důležitou dodávku, je dobré, když si odběratel před uzavřením smlouvy vyžádá zaslání vzorku, který si může otestovat (Veber a kol., 2012).

U většiny oblastí podnikání v rámci nákupu stále převyšuje nabídka poptávku, není tedy nutné mít obavu z nedostupnosti odebíraných vstupů v budoucnu. Obezřetnost se vyplácí v rámci nabídek snížených cen či výprodejových akcí, ne vždy se tento nákup vyplatí. Jistotou v této oblasti může být spojení s dalšími odběrateli, kdy společný nákup může zaručit množstevní slevu (Veber a kol., 2012).

Při **uzavírání obchodních smluv** je důležitá právní úprava, která vytváří základní rámec, díky kterému si smluvní strany dohodnou konkrétní údaje a podmínky. Každá smlouva by měla obsahovat informace o předmětu dodávky. Tyto informace často odkazují na technické normy nebo konstrukční dokumentaci a zaručuje tak, že odběratel dostane takové množství a kvalitu předmětu dodávky, jakou požadoval. V rámci smluvního vztahu by se dále partneři měli shodnout na ceně, platebních a dodacích podmínkách. Co se ceny týče, je nutné si vyjasnit, zda jde o konečnou cenu, případně jaké podmínky mohou stanovenou cenu změnit. Dodací podmínky obsahují detaily o převzetí dodávky, způsob, jakým přechází vlastnictví z dodavatele na odběratele a definují rizika, která jsou spojena s dopravou. Platební podmínky zase určují způsob úhrady dohodnuté ceny, termín zaplacení, dále určuje, komu bude placeno, druh měny a případně i postihy za nedodržení těchto podmínek. Ve smluvním ujednání může být dohodnuta řada dalších skutečností. Příkladem je způsob balení či uložení, způsob likvidace obalu a jiných odpadů, počty kopií dodacích dokumentů, místa jejich předání, vybavenost, protokoly o kvalitě, prohlášení o shodě, záruční lhůtě, záručního servisu, dohody o provedení kontroly kvality, vymezení sankcí, či legislativní rámec řešení potenciálních sporů. V případě opakovaných dodávek se na začátku dodací periody často uzavírá rámcová smlouva, která obsahuje vymezení předmětu dodávky, platební a dodací podmínky s rozdílem, že množství a termín dodávky bude upřesněn na základě toho, jakými možnostmi dodavatel současně disponuje (Veber a kol., 2012).

2.3.3.2 Prodejní činnost

V dnešní době pro podnikatele není velkým problémem vyrábět, avšak najít zákazníka, kterému výrobek prodá a dostat za jeho dodání řádnou odměnu. Aby tedy podnikatel mohl vytvářet podnikatelskou činnost, musí vyprodukované zboží prodávat, jelikož ve své podstatě žije z peněz svých zákazníků. Otázkami, kterými by se měla organizace zabývat jsou tedy, jak vyhledat vhodné zákazníky a jak garantovat úhrady dodávek. Pro zodpovězení otázek bohužel není zavedený žádný postup či model, ovšem existuje několik následujících doporučení (Veber a kol., 2012).

Požadavky na prodejce

V dnešní době je k prodeji nutná určitá kvalifikace, zejména v rámci zahraničního či mezinárodního obchodu. Kvalifikovaný prodejce by měl být způsobilý hned v několika oblastech, jako je například znalost produktu, znalost novinek, dobrá orientace v prodejní oblasti, znalost potřeby potenciálních klientů, dále by měl být schopen uzavírat smlouvy, také by měl být znalý v rámci psychologických praktik při prodeji a v neposlední řadě by měl prokázat jazykové schopnosti (Veber a kol., 2012).

Informace o odběratelích

Prověření důvěryhodnosti vlastních odběratelů je důležité z důvodu předcházení potenciálního nezaplacení zákazníka za poskytnutou službu či produkt. Toto riziko je vyšší především v případě nákladné dodávky či v případě dodávky novému odběrateli. Doporučuje se, aby měl podnikatel o zákazníkovi co nejvíce informací a tyto informace časem aktualizoval. Získat je může na základě vlastních zkušeností nebo z řad sekundárních informací, jakými mohou být veřejné databáze, obchodní rejstřík, databáze ratingových agentur nebo databáze neplatičů, případně i mediální zprávy. Z dalších možností získání sekundárních informací, které již nejsou tolik veřejné, jsou bankovní informace. K informacím o zahraničních partnerech může podnikatel využít pomoci vládních nebo soukromých poradenských agentur podporujících podnikání (Veber a kol., 2012).

Věnování pozornosti informacím o odběrateli se doporučuje především u nových poptávek, jež mohou znamenat velkou zakázku, ovšem i velké riziko. U skupiny rizikových odběratelů by měl podnik zvážit možnost zajištění úhrady pohledávky. Možnou formou je například platba předem, rozdělení platby na část splátky před a část

splátky po dodání. Na tuzemských trzích lze využít garanci splatnosti pohledávky formou směnky či zanesením klauzule při uzavírání smlouvy. V zahraničním obchodě může být použito dokumentární inkaso nebo dokumentární akreditiv (Veber a kol., 2012).

Volba distribučních cest

V rámci prodejní činnosti je dále nutné zajistit dodání produktu. Snahou dodavatele je produkt dodat zákazníkovi ve správný čas, snadno a pohodlně. Konkurenční výhody podnik může dosáhnout i skrze odbornou úroveň, vyšší výkonnost či pomocí rozsahu pokrytí distribučních cest. Distribuční cesty jsou děleny na přímé a nepřímé dle toho, zda do procesu vstupuje jeden či více distribučních článků (Veber a kol., 2012).

Skrze přímé distribuční cesty podniky realizují svou prodejní činnost bez jakýchkoliv externích mezičlánků. Používají například vlastní obchodní sítě, automaty, vlastní pojízdné prodejny, stánky apod. Prodejci komunikují s konečnými spotřebiteli přímo, stejně tak jako s dodavateli. Existují druhy podnikání, jejichž přímé distribuční cesty jsou logicky využitelné. Dále může být volba přímých distribučních cest důsledkem ekonomické úvahy, kdy podnikatel řeší, zda se mu vyplatí vlastní obchod či obchodní síť nebo začlenění do odbytové sítě apod. Do těchto úvah spadají propočty týkající se varianty tuzemského prodeje, i potenciální expanze do zahraničí (Veber a kol., 2012).

Nepřímé distribuční cesty naopak znamenají využití dalších specializovaných článků, jejichž nabídkou jsou služby realizující odbyt zboží. Skladba těchto mezičlánků se časem mění, a to na základě vlivů změn prostředí, trhu, potřeb zákazníků, vývoje organizace či změny fáze životního cyklu výrobku. Mezi mezičlánky řadíme například zprostředkovatele, jež obstarávají prodej bez převedení vlastnických práv. Dalším mezičlánkem mohou být prostředníci jako je maloobchod, velkoobchod či mezinárodní obchod. Při využívání distribučních cest je nutné zvážit výši provize, obchodní marži, rozsah obchodní sítě, platební podmínky, potenciální dobu obchodního kontraktu, požadavky exkluzivity ze strany prodejce, image a jiné (Veber a kol., 2012).

Prodej na zahraniční trhy

Pokud se společnost rozhodne dodávat své produkty na zahraniční trhy, musí počítat se zvýšením nákladů. K minimalizaci problémů případně i ztrát je doporučován tzv. vývozní marketing. Prvním krokem tohoto doporučení je určení vhodného teritoria pro vývoz, resp. dobrá informovanost o tržní situaci daného trhu a vytipování potenciální

konkurenční výhody. V dalším kroku vývozního marketingu se určuje předmět vývozu, o který bude na daném trhu zájem a který bude vyhovovat technickým či legislativním požadavkům. Nutné je také vyhovět logistickým požadavkům, tedy vyjasnit si způsob přepravy. Dalším krokem je stanovení cenové hladiny na základě znalosti tržní ceny, platebních podmínek, spojené s kalkulovanými náklady. Dále se doporučuje určit způsob propagace, tedy jakým způsobem bude společnost o produktu informovat veřejnost. V neposlední řadě je žádoucí zmapovat vývozní rizika, a to rizika makroekonomická i mikroekonomická (Veber a kol., 2012).

2.3.4 Obchod na zahraničních trzích

Ohledně zahraničního obchodu vycházely vědecké studie již v 17.-18. století, kdy se díky pozdnímu merkantilismu se začalo uvažovat o tom, že právě zahraniční obchod může být hlavním zdrojem růstu národního bohatství. Tuto úvahu potvrdili na přelomu 18. a 19. století angličtí klasikové. První definici úlohy zahraničního obchodu formuloval Adam Smith. Výhody zahraničního obchodu vyzdvihuje ve svém díle *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* (Svatoš, 2009).

Zahraniční obchod je forma vnějších hospodářských vztahů, jejíž podstatou je směna se zahraničním, tedy obchod s přesahem hranice jednoho státu. Předmětem zahraničního obchodu může být jak zboží, tak služby či práva duševního vlastnictví (Fojtíková). Zahraniční obchod propojuje domácí ekonomiku země s ekonomikou světovou. Tato skutečnost udává význam zahraničního obchodu, jelikož čím více jsou dvě či více zemí hospodářsky provázané, tím stabilnější jsou celkové vztahy mezi těmito zeměmi (Štrach, 2009).

Zahraniční obchod roste v posledních padesáti letech rychleji než celková ekonomická výkonnost. Z toho důvodu se neustále zvyšuje procento komodit obchodovaných na mezinárodních trzích (Štrach, 2009).

Zahraniční obchod může nabízet nejen příležitosti, ale i hrozby. V dnešním globalizovaném světě je obtížné předvídat rizika, a proto je nutné potenciální rizika analyzovat a vyhodnotit únosnost jejich rozsahu (Machková, 2009).

2.3.5 Obchod na trhu B2B

B2B – business to business je ekvivalent pro obchod zbožím pro další podnikání. Jedná se o mezičlánek mezi výrobou a samotným obchodem se spotřebním zbožím. Aktivita těchto subjektů má většinou široký záběr. Mohou mít charakter obchodu se zbožím pro další prodej, či obchodu s materiály. Obchod je možné rozeznávat v rámci rozsahu jeho působnosti. Pak se jedná o obchod vnitřní, zahraniční a mezinárodní. Obchodováním na vnitřním trhu se rozumí interakci mezi subjekty domácího trhu. Pro zahraniční obchod je charakteristický import a export, tedy přechod zboží přes hranice státu. Mezinárodní obchod zahrnuje aktivitu na trzích více zemí, případně po celém světě (Mulačová a Mulač, 2013).

2.3.6 Charakteristika B2B trhů

B2B trh tvoří všechny podnikatelské subjekty, které zboží a služby získávají k výrobě dalších výrobků nebo služeb a dále je prodávají dalším podnikatelským subjektům. Oproti spotřebitelským trhům je prodej na B2B trzích charakteristický vyšším objemem tržeb. Přestože subjekty na těchto trzích nemají velký počet zákazníků, jsou to na druhé straně zákazníci mnohem větší, než na trzích B2C. Vztahy s těmito zákazníky jsou mnohdy těsnější. Od dodavatele se očekává přizpůsobení nabídky potřebám zákazníků, právě z důvodu malé zákaznické základny. V procesu obchodu se zde většinou setkávají profesionálové. Na rozdíl od spotřebitelských trhů jsou nákupci často kvalifikovaní a seznámení s požadavky a zásadami svých organizací. Pro dodavatele to však znamená poskytování co nejvíce technických dat a informací o prodávaném zboží, a to i v porovnání s konkurenty či nejbližšími substituty. Na B2B trhu dále nákupní rozhodování ovlivňuje mnohem více účastníků. Proces tedy vyžaduje nejen experty v roli nákupčích, ale i v roli obchodního zástupce. Dle provedených studií a praxe je běžné, že před uskutečněním prodeje dochází k vícero vzájemným návštěvám. Poptávka po zboží na B2B trzích je odvozená od poptávky konečných spotřebitelů. Z toho důvodu není vhodné zanedbávat jejich chování. O poptávce na B2B trzích se dá dále říci, že je neelastická a kolísající. Z toho vyplývá, že změna ceny je v tomto případě jen málo ovlivnitelná. Charakteristická geografická koncentrace kupujících je žádoucí, jelikož snižuje prodejní náklady. Výhodou pro nákupy na B2B trzích je přímočarost, tedy přímý nákup od výrobců, což mnohdy ušetří nejen finanční náklady (Kotler a Keller, 2013).

Zákazníkem na B2B trzích může být instituce, vládní nebo komerční organizace, resp. distributoři, výrobci či retailéři. Obchodní operace je z obou stran velice profesionální, a právě proto bývá náročnější i marketingová komunikace. Existuje zde velké množství vlivů z řad osob, firem či situací, jež mohou být v konkrétních případech rozhodující (Přikrylová, 2019).

Produkty trhu B2B jsou přizpůsobeny potřebám a přáním zákazníků. Obsahují větší objem různorodých služeb, a proto bývá dojednání podmínek obchodu často dlouhé. Cena je výsledkem jednání, většinou vzniká dohodou, a to na základě speciálních poptávek, konkurenčních nabídek nebo veřejných soutěží. Tato jednání vyžadují osobní setkání, která jsou doprovázena dlouhými a náročnými procesy vyjednávání. Z toho důvodu je nutné sestavení obchodního týmu, který bude schopen čelit obchodním partnerům. Přestože je distribuce na trhu B2B většinou přímá, v případě zahraničních trhů se firmy často obrazejí na obchodní zástupce nebo distributory jiných výrobců. Jak již bylo řečeno, zákaznická základna je na těchto trzích menší, ovšem množství odebíraných produktů bývá zpravidla větší. Z těchto důvodů požadují zákazníci technickou podporu, možnost úpravy podmínek dodávek, specifické informace a další požadavky, dle charakteru obchodu (Přikrylová, 2019).

2.3.7 Nákup na B2B trzích

Nákupní chování organizací se odvíjí od již zmíněných charakteristik obchodu B2B, především od menšího počtu kupujících a velikosti jejich nákupů. Tyto nákupy nejsou až tak časté, jsou ovšem založeny na dlouhodobých smlouvách, jejichž uzavření provází dlouhý vyjednávací proces. Je tedy zřejmé, že nákupní chování konečných spotřebitelů (zákazníků B2C) a nákupní chování organizací (zákazníků B2B) se podstatně liší; tyto rozdíly shrnuje tabulka č.1 (Přikrylová, 2019).

Tabulka č. 1: Rozdíly nákupního chování B2C a B2B zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Přikrylové, 2019)

Sledované atributy	Spotřebitelé	Organizace
Počet nakupujících	Mnoho	Málo
Iniciace nákupu	Sám	Ostatní
Hodnotící kritéria	Sociální, ego, úroveň užitku	Cena, hodnota, úroveň užitku
Hledání informací	Obvykle krátké	Obvykle dlouhé

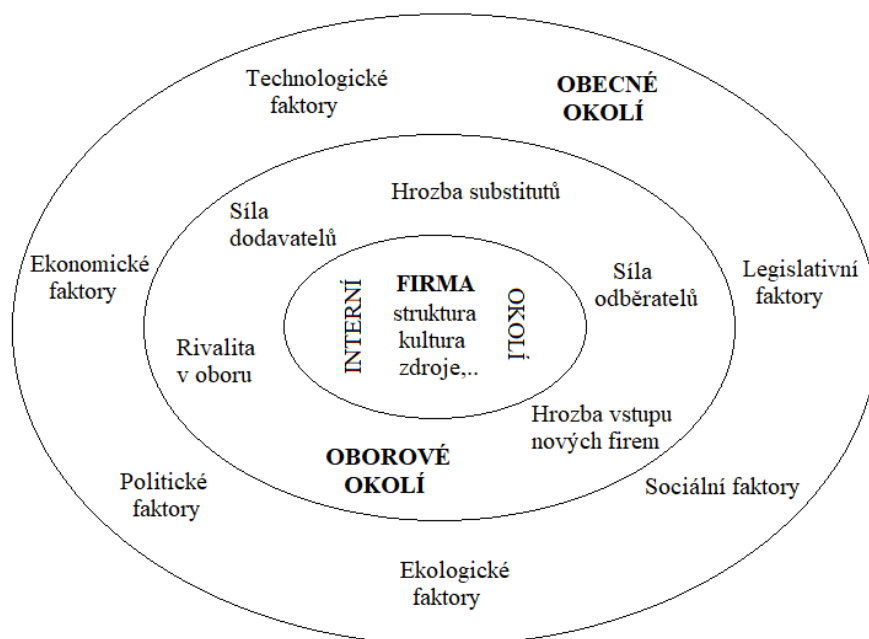
Rozsah potenciálních dodavatelů	Nízký počet uvažovaných dodavatelů	Může být značný počet uvažovaných dodavatelů
Důležitost výběru dodavatele	Obvykle omezená	Může být kritická
Velikost objednávky	Malá	Velká
Frekvence objednávek	Vysoká	Nízká
Hodnota objednávek	Nízká	Vysoká
Komplexnost nákupního rozhodnutí	Nízká až střední	Střední
Rozsah potřebných informací	Omezený	Mírný až značný

2.4 Strategická analýza společnosti a její prostředí

Strategická analýza se zavádí pro pochopení problému funkce strategie v podniku. Zabývá se změnami, ke kterým v prostředí dochází a jejich vlivy na aktivity organizace. Dále hodnotí, zda mohou být disponibilní zdroje základem pro nové možnosti a zajímá se o požadavky lidí a skupin spojených s organizací a jejich vliv na budoucí vývoj této organizace (Johnson a Scholes, 2000).

Celkově tedy strategická analýza formuluje klíčové vlivy, působící na prospěch organizace, současně i v budoucnu, a představuje dostupné možnosti z hlediska prostředí a kvalifikace organizace (Johnson a Scholes, 2000).

Cílem analýzy okolí organizace je porozumění vlastní pozici v prostředí, ve kterém působí, schopnost reagovat na změny v prostředí, vnímání organizace jako celku, možnost analýzy vnitřních možností, předcházení zaskočení konkurencí a formování pevné základny pro tvorbu strategické aktivity (Mallya, 2007).



Obrázek 1: Podnikatelské okolí organizace (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2007)

Formulace každé strategie by měla odrážet reálná fakta, které je možné zjistit z analýz podstatných vlivů strategického rozhodnutí. Před samotnou formulací by dle Keřkovského a Vykyřpěla (2006) mělo dojít k analýze vnějšího prostředí podniku, analýze očekávání důležitých stakeholderů a analýze vnitřního prostředí.

2.5 Analýza vnějšího prostředí

V důsledku neustálého vývoje vědy a techniky se rozšiřuje i rozsah faktorů ovlivňující okolí podniku. Tyto faktory mohou představovat potenciální hrozby, ale mohou vyvážet i příležitosti. Vlivy těchto vývojových trendů jsou hlavním důvodem pro celkový pokles či růst organizace. Proto jsou v dnešní době úspěšnější ty podniky, jež přizpůsobují strategii podnikání realitě jejich okolí (Keřkovský a Vykyřpěl, 2006).

V rámci analýzy obecného okolí nesmí být opomenuto zkoumání trendů národního a zahraničního prostředí, jež působí na organizaci. Mezinárodní okolí, ač často opomíjené, má velký a často i přímý vliv na mnoho podniků. Mezinárodní události mají velký význam a mohou se týkat všech domácích sektorů. Analýza národního, resp. domácího okolí je všeobecně platná pro všechny organizace. Jedná se o analýzu trendů, které na sebe vzájemně působí (Mallya, 2007).

2.5.1 SLEPTE analýza

K analýze makroprostředí se nejčastěji využívá analýza SLEPTE (PESTLE). Odhaluje klíčové vlivy prostředí, které mohou zapříčinit důležité změny. Tyto informace mohou být důležité v budoucím vývoji vnějšího prostředí společnosti. Konkrétní faktory mohou znamenat příležitosti, ale i hrozby. Název SLEPTE je akronymem pro anglické názvy hlavních oblastí zkoumání v rámci této analýzy. V jiných zdrojích je možné narazit na akronym PESTLE, který je složen ze stejných anglických názvů, ovšem v jiném pořadí. V zásadě se obě analýzy zpracovávají se stejnou logikou. Hlavním rozdílem je absence právních faktorů v analýze PESTLE. Ty jsou však důležité v rámci formulace business strategie (Hanzelková, 2013).

- Social (společenské a demografické faktory),
- legal (právní faktory),
- economic (ekonomické faktory),
- political (politické faktory),
- technological (technologické faktory),
- environmental (faktory životního prostředí).

Pro vytvoření analýzy SLEPTE je důležitá metodika, postup a logika zpracování. Doporučuje se diskuse jednotlivých trendů vnějšího prostředí, a to od vývoje minulého, přes ten současný až po predikci do budoucna. V rámci zpracování je možné tyto faktory hodnotit, a to buď jako příležitosti nebo hrozby, jež se následně mohou objevit ve shrnutí analýzy (Hanzelková, 2013).

Sociální (společenské) faktory

Při hodnocení sociálních faktorů je vhodné se zaměřit na postoje a hodnoty zaměstnanců, zákazníků, konkurentů a dodavatelů. Hodnotí se zde demografické faktory a struktura populace, úroveň vzdělání a sociální struktura populace. Dále tyto faktory mohou zahrnovat také životní styl a životní úroveň, včetně jejich změn, zdravotní stav populace, životní prostředí nebo dopravní infrastrukturu (Hanzelková, 2013).

Právní faktory

Legislativní rámec společnosti limituje její vývoj v mnoha oblastech. Jedná se o zákony, předpisy, nařízení a vyhlášky, které je společnost povinna dodržovat. I neúmyslné porušování právních norem by mohlo mít pro společnost fatální následky.

V rámci analýzy SLEPTE je dobré předvídat budoucí legislativní vývoj a následně vyvodit příležitosti či hrozby plynoucí pro společnost (Hanzelková, 2013).

Ekonomické faktory

Stav ekonomiky a její budoucí vývoj ovlivňuje společnost ze všeho nejvíce. Situace je determinována například stádiem hospodářského cyklu, hospodářskou politikou státu, monetární a fiskální politikou, platební bilancí státu, mírou inflace nebo vývojem hrubého domácího produktu (HDP). Pro sestavení PESTLE analýzy je důležité zaměřit se především na ekonomické faktory týkající se trhu zboží a služeb, na kterém subjekt zkoumání působí. Mimo již jmenované je to tedy státní rozpočet, úroveň nezaměstnanosti, vývoj cel, kurzový vývoj měny nebo úroveň mezd (Hanzelková, 2013).

Politické faktory

Politická situace významně ovlivňuje ekonomickou situaci země, jelikož určují podmínky pro podnikání. Proto by společnost měla znát politickou situaci na trzích, na nichž působí. Je tedy nutné zmapovat potenciální vítěze voleb a změny, které by mohly nastat, jako například změny podmínek zaměstnávání, nastavení minimální mzdy nebo sociálních dávek. Dále je dobré zajímat se o to, zda daný trh neohrožuje možnost války, embarga nebo přírodní katastrofy (Hanzelková, 2013).

Technologické faktory

Technologický pokrok ovlivňuje populaci, a tak i podnikatelské subjekty. Trendy nových technologií pomáhají vývoji společnosti v oblasti kvality produktu a služeb nebo jejich distribuci. Rozvoj informačních a komunikačních technologií usnadňují komunikaci se zákazníky, s dodavateli, ale i komunikaci mezi pracovníky navzájem (Hanzelková, 2013).

Ekologické faktory

Každá země má jiné priority v oblasti životního prostředí, a proto by měl podnik zanalyzovat ekologické podmínky, v rámci předejití konfliktu s regulací téže země. Mezi trendy této oblasti patří ochrana životního prostředí, změny klimatických podmínek a jejich vliv na chování podniků, obnovitelné zdroje energie, recyklace či dostupnost vodních zdrojů (Mallya, 2007).

2.5.2 Analýza trhu

Analýza trhu napomáhá definovat trh, na kterém subjekt podniká. Pojem trh zahrnuje celkový objem nebo hodnotu zboží (služeb), uspokojující potřeby zákazníka. Správným vymezením trhu se dá předejít hned několika problémům. Příliš úzkým vymezením trhu může dojít až ke krachu společnosti následkem pominutí potenciálních konkurentů nebo požadavků zákazníků. Široká definice nehledí na potřeby zákazníků, kteří v důsledku toho hledají více vyhovující zboží k uspokojení těchto potřeb (Blažková, 2007).

V rámci analýzy trhu se doporučuje přemýšlet nejprve o zákaznických potřebách a až následně o výrobcích či službách, kterými je možné potřeby zákazníků uspokojit. Dále nelze uvažovat pouze trhy současné, avšak i další typy trhů, které je možné rozdělit podle úrovně dospělosti. Mimo trhy současné, kde je intenzivní konkurence, jež může být překážkou pro vstup nových firem, jsou to trhy skryté a nově vznikající. Oba tyto typy trhů zatím neexistují, podniky však tuší potenciální zákazníky (Blažková, 2007).

Při analýze trhu jsou sledovány různé faktory. Dle Blažkové (2007) mohou být těmito faktory například:

- velikost trhu,
- vymezení trhu,
- míra růstu trhu,
- atraktivita trhu,
- ziskovost trhu,
- vývoj a predikce poptávky,
- predikce potřeb,
- tržní trendy.

2.5.3 Porterova analýza 5 sil

Pro analýzu vnějšího prostředí se nejčastěji využívá porterova analýza 5 sil. Dle té je ziskovost odvětví ovlivněna základními faktory, jež působí i na jednotlivé podniky. Tyto faktory mohou pro společnost znamenat hrozby, ale i příležitosti. Jsou jimi: noví konkurenti, dodavatelé, kupující substituty a konkurující podniky v odvětví (Blažková, 2007).

Faktor nových konkurentů vstupujících do odvětví odhaluje, jak jednoduše mohou nové podniky vstoupit na daný trh, čímž by se zvýšil konkurenční tlak na stávající podniky na trhu. Pokud neexistují bariéry vstupu na trh, vzniká zde riziko vstupu nových konkurentů, jehož důsledkem dochází k navyšování výrobních kapacit. Tato skutečnost nakonec vyvolá převýšení nabídky nad poptávkou a v konečném důsledku i pokles ceny. Potenciální konkurenti mají větší zájem o odvětví, kde jsou naopak bariéry pro vstup na trh vysoké. V tom případě však musí zohlednit i bariéry odchodu. Vysoký potenciál zisku nabízí nejvyšší riziko, v tomto případě tedy vysoké bariéry vstupu i výstupu. Nejatraktivnější je tedy odvětví, jehož bariéry vstupu jsou vysoké, ovšem bariéry odchodu nízké (Blažková, 2007; Kotler a Keller, 2013).

Substituční, výrobky jsou výrobky nebo služby, které mohou nahradit současnou tržní nabídku. Hrozbou je v případě tohoto faktoru skutečnost, že zákazník neuspokojí své potřeby koupí mého produktu či služby, ale právě tím alternativním. Atraktivnější je tedy trh, kde produkt nemá potenciální substitut, jelikož jsou zdrojem snižování ceny a zisků (Blažková, 2007; Kotler a Keller, 2013).

Faktor vyjednávací síly kupujících se snaží identifikovat chování kupujících na daném trhu, jelikož jejich síla roste právě s vyšší mírou jejich koncentrace a organizovanosti. Dále síla kupujících narůstá, pokud je výrobek nediferencovaný, pokud jeho koupě představuje velkou část jejich nákladů, případně když roste jejich citlivost na cenu v rámci nízkých zisků. Jejich síla ovšem klesá například při vysokých nákladech na změnu dodavatele. Pro prodejce není atraktivní trh, kde mají kupující rostoucí sílu. Kromě orientace na odvětví, kde je vyjednávací síla kupujících nižší, je ještě lepší obranou vytváření takových nabídek, jimž kupující nemohou odolat (Blažková, 2007; Kotler a Keller, 2013).

Vyjednávací silou dodavatelů se rozumí velikost dodavatelů na konkrétním trhu a jejich schopnosti diktování podmínek či velikosti dodávek výrobků a služeb na tento trh. Síla dodavatelů roste, pokud jsou na trhu v omezeném počtu a dodavatelské výrobky jsou pro kupující důležité nebo jedinečné. Dalším aspektem růstu síly dodavatelů jsou vysoké náklady kupujících na nalezení substitutu. Trh se tedy stává neatraktivní v důsledku moci dodavatele libovolně ovlivňovat cenu nebo dodávaného množství. Prodejci se mohou bránit využíváním více dodavatelů, případně vytvářením dobrých

vztahů s dodavateli, které jsou prospěšné oběma stranám (Blažková, 2007; Kotler a Keller, 2013).

V neposlední řadě analýza zkoumá faktor rivality mezi současnými konkurenty na trhu. Důraz se klade na počet konkurentů, odlišnost výrobků a služeb a velikost bariér vstupu i výstupu z trhu. Rostoucí rivalita je značná mezi množstvím malých, resp. stejně velkých konkurentů. Rivalita dále roste na trhu s neodlišitelným výrobkem od ostatních nebo vysokými náklady na odchod z trhu. Stávající konkurence je hrozbou v případě pomalu rostoucího či dokonce trhu rostoucího. Pak je pro prodávající nutností snižovat náklady a zvyšovat úroveň služeb (Blažková, 2007).

2.6 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí identifikuje disponibilní zdroje a schopnost podniku tyto zdroje využívat v rámci reakce na příležitosti vznikající v okolí. Komplexně tato analýza poukazuje na přednosti podniku, tedy silné stránky, jež vytváří základ pro konkurenční výhodu. Cílem je charakterizovat schopnosti společnosti vyvíjet, vyrábět, prodávat produkty a poskytovat služby a posoudit její zdroje. Na základě těchto informací jsou určovány její silné a slabé stránky (Jakubíková, 2013).

2.6.1 Analýza 7S

Pro identifikaci tzv. klíčových faktorů úspěchu může být užitečné využít metodiku modelu „7S“. Jedná se o strategickou analýzu vytvořenou poradenskou firmou McKinsey, jež nabádá k celistvé analýze rozhodujících faktorů. Model „7S“ podmiňuje analyzovanou společnost na množinu sedmi aspektů vzájemně se ovlivňujících. Zmíněné klíčové faktory úspěchu společnosti je pak možné nalézt v případě harmonického souladu 7 aspektů, jež zároveň rozhodují, zda bude strategie společnosti naplněna. Označení „7S“ se vztahuje na anglické názvy jednotlivých aspektů, začínající právě na písmeno S:

- strategy (strategie),
- structure (struktura),
- systems (systémy řízení),
- style (styl manažerské práce),
- stuff (spolupracovníci),
- skills (schopnosti),

- shared values (sdílené hodnoty) (Mallya, 2007).

Pro implementaci strategie je nutné brát v úvahu všech sedm faktorů. Jejich vzájemná provázanost nedává organizaci prostor pro orientaci, pouze na některé faktory. Přestože se v čase mění význam a důležitost každého z nich, zanedbání jednoho faktoru může způsobit zhroucení všech. Proto je nutné zkoumat všechny uvedené faktory bez rozdílu (Mallya, 2007).

Strukturou se v modelu „7S“ rozumí organizační uspořádání společnosti. Zkoumá vztahy podřízenosti a nadřízenosti, kontrolní mechanismy, spolupráci a sdílení informací. Systémy řízení zahrnují veškeré systémy a prostředky důležité pro řízení společnosti. Jsou jimi například informační systémy, dále systémy komunikační, kontrolní nebo dopravní (Hanzelková, 2013).

Styl manažerské práce je chápán jako přístup managementu k řízení, případně jako jeho přístup k řešení problémů, které se mohou vyskytnout. V případě analýzy tohoto aspektu je nutné mít na paměti, že v praxi bývá rozdíl mezi tím, co je psané ve směrnících společnosti a tím, jak management ve skutečnosti pracuje. Ve společnosti se také reálně vykytují dva způsoby řízení managementu, a to formální a neformální (Hanzelková, 2013).

Spolupracovníci, tedy lidé, kteří jsou součástí společnosti, ať už jde o řídicí nebo řadové pracovníky, jsou dalším aspektem v modelu „7S“. Zkoumají se jejich vztahy, chování vůči společnosti, jejich motivace apod. Zde je nutné rozlišovat aspekty kvantifikované a nekvantifikované. Mezi kvantifikované aspekty patří například systém formálního odměňování, zvyšování kvalifikace nebo motivace. K nekvantifikovaným aspektům se řadí postoje a morální hodnoty pracovníků, ale také loajalita vůči společnosti (Hanzelková, 2013).

Schopnosti jsou vyjádřením profesionální kvalifikace pracovníků jako celku. Nejedná se však o součet zdatností a schopností jednotlivých zaměstnanců, ale i vlivy spolupráce dané organizací práce či řízením. Pro dosažení nových znalostí a schopností pracovníků je nutné vytvořit vhodné podmínky a prostředí. Toho je dosaženo v rámci sdílení kultury organizace všemi zainteresovanými skupinami, jež pohání touhu všech se učit něco nového v rámci plnění stanovených úkolů a cílů (Hanzelková, 2013; Mallya, 2007).

Sdílenými hodnotami se odhaluje zainteresovanost pracovníků na úspěchu společnosti, tedy respektování principů a idejí společnosti vlastními zaměstnanci (Hanzelková, 2013). Sdílené hodnoty přímo souvisí s vizí organizace, což je formulace pro pochopení, čeho chce organizace dosáhnout (a proč toho chce dosáhnout) pro všechny uvnitř i vně organizace. Pokud chce vedení organizace, aby se s těmito hodnotami ztotožnili všechny zainteresované skupiny, musí se s nimi nejprve sami ztotožnit a následně je správně formulovat a opakovat ostatním (Mallya, 2007).

2.6.2 Analýza marketingových aktivit

K obchodním aktivitám společnosti neodmyslitelně patří i marketingové aktivity. Identifikování marketingových aktivit může být východiskem pro určení marketingové strategie. Existuje několik platných definic marketingu, které se opírají o poskytování hodnoty zákazníkům, jiné zase o uspokojování potřeb. Není však žádných pochyb o tom, že marketing má zákazníkům přinášet hodnotu a zároveň má společnosti poskytovat zisk, jež by měl plynout ze spokojenosti spotřebitelů. Cílem společnosti je pak nabízet svým zákazníkům kvalitní produkty za přijatelné ceny, na správném místě ve správný čas a také správným způsobem (Janouch, 2014).

Klíčovým marketingovým nástrojem je marketingový mix, který je pro společnost klíčový pro tvorbu či ovlivnění poptávky na cílových trzích. Marketingový mix zahrnuje vše, čím je organizace schopna ovlivnit poptávku po svém produktu. Základní složení marketingových činností jsou známé jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place) (Kotler, 2007).

Produkt je z pohledu zákazníka něco, co mu přináší hodnotu, jež může být vyjádřením užitku z používání produktu, úspory času či nákladů ve srovnání s konkurencí, či vyjádřením splněného přání, dobrého pocitu nebo společenského uznání, případně vlastnění značky. Z pohledu společnosti je produktem vše, co je schopna nabídnout na trhu ke koupi, užití či spotřebě, a zároveň může uspokojit potřebu či přání spotřebitele (Janouch, 2014; Kotler, 2007).

Cena je pro spotřebitele vyjádřením veškerých nákladů, které musí vynaložit k získání daného produktu. Nezahrnuje pouze samotnou cenu produktu, ale i náklady na pořízení, vynaložený čas, případně psychické a fyzické vypětí vynaložené k pořízení produktu.

Společnost považuje cenu za sumu peněz, jež za produkt požaduje, případně za sumu hodnot, kterou jsou zákazníci za vlastnictví či užívání produktu směnit (Janouch, 2014; Kotler, 2007).

Komunikací se rozumí sdělování informací společností o vlastnostech a přednostech produktu zákazníkům a zároveň přesvědčování zákazníků k nákupu. V opačném směru potřebuje společnost informace o potřebách, přáních a preferencích zákazníků (Janouch, 2014; Kotler, 2007).

Distribuce jsou veškeré činnosti, jež jsou potřebné pro obdržení produktu zákazníkem. Příkladem může být způsob přepravy, prodejní místo nebo pohodlí při nákupu (Janouch, 2014).

2.6.3 Analýza finančních zdrojů

Finanční ukazatele jsou elementárním nástrojem pro vytvoření finanční analýzy a zodpovídají otázky ohledně finančního zdraví analyzovaného subjektu. Pomáhají například k posuzování platební schopnosti společnosti, její finanční nezávislosti, strukturu zdrojů nebo ziskovost. Volba jednotlivých ukazatelů záleží na cílové skupině, pro kterou jsou výsledky zpracovávány. Nejlepší vypovídací schopnost mají ukazatele v rámci sledování v delším časovém horizontu, jelikož výsledky neurčují pouze minulé působení společnosti, ale odhadují i její budoucí vývoj. Ten je důležitý hlavně z hlediska kvalitního rozhodování o fungování společnosti (Růčková, 2015).

Nejčastěji používanými jsou právě poměrové ukazatele. Mají velký rozsah využití i z hlediska jiných než finančních analýz. Čerpají informace ze základních, veřejně dostupných výkazů a počítají se poměrem jedné nebo několika položek výkazu k jiné položce či skupině (Růčková, 2015).

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje jeho schopnost hradit své platební závazky včas. Informují tedy o platební schopnosti podniku a varují před bankrotem, v případě neschopnosti.

Likviditou 1. stupně se označuje okamžitá likvidita:

okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky / dluhy s okamžitou splatností.
Hodnota zajištění likvidity odpovídá intervalu od 0,2 do 0,6 (Růčková, 2015).

Pohotovlá likvidita = (oběžná aktiva-zásoby) / krátkodobé dluhy. Její hodnoty se pohybují mezi 1 a 1,5 (Růčková, 2015).

Pro běžnou likviditu se používá vzorec: *běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé dluhy.* Ukazuje spokojenost věřitele v případě, že by společnost přeměnila veškerá oběžná aktiva na hotovost. Zde je tedy žádoucí co nejvyšší hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2015).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability odráží schopnost společnosti dosahovat zisk použitím investovaného kapitálu. Na základě jejich trendu v čase se hodnotí efektivnost činnosti společnosti (Růčková, 2015).

Výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do podniku (cizího i vlastního) je možné vypočítat následovně: *ROI = zisk / dlouhodobý kapitál.* Hodnota rentability dlouhodobého kapitálu nezáleží na zdroji financování, zaměřuje se především na návratnost investice (Růčková, 2015).

Ukazatel rentability vlastního kapitálu měří výnosnost vlastního kapitálu, tedy kapitálu vloženého vlastníky podniku či akcionáři. *ROE = zisk / vlastní kapitál.* Hodnota by měla odpovídat riziku, jež investor v rámci investice podstupuje (Růčková, 2015).

Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností se rozumí, že k financování aktiv společnosti je využíváno cizích zdrojů na základě dluhu. Míra zapojení cizích zdrojů nesmí být nízká, aby nedocházelo ke snižování celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhou stranu nesmí být ani moc vysoká, z důvodu rizika vysokých finančních nákladů (Růčková, 2015).

Ukazatel věřitelského rizika je základním ukazatelem této kategorie, někdy označovaný jako *celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva.* Zobrazuje, do jaké míry je majetek společnosti krytý cizími zdroji (Růčková, 2015).

Doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti je:

koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva, a jejich součet by měl přibližně nabývat hodnoty 1. Koeficient samofinancování tedy odráží míru krytí aktiv společnosti vlastním kapitálem. Je důležitý při hodnocení finanční stability a samostatnosti (Růčková, 2015).

Ukazatele aktivity

Skupina těchto ukazatelů ukazuje efektivnost hospodaření s aktivy a vliv této skutečnosti na výnosnost a likviditu společnosti (Růčková, 2015).

Ukazatel obratu celkových aktiv nazýván také jako vázanost celkového vloženého kapitálu:

vázanost celkového vloženého kapitálu = tržby / celkový vložený kapitál, měří míru efektivnosti využívání celkových aktiv (Růčková 2015).

Ukazatel obratu zásob odráží, jak rychlý obrat zásob je.

Obratovost zásob = tržby / průměrný stav zásob (Růčková, 2015).

Za jak dlouho jsou průměrně splaceny pohledávky, udává ukazatel obratovosti pohledávek:

obratovost pohledávek = tržby / pohledávky (Růčková, 2015).

Obratovost závazků = tržby / závazky – díky tomuto ukazateli je možné říci, jak rychle společnost splácí své závazky. Pro zachování finanční rovnováhy se doporučuje delší doba obratu závazků než doba obratu pohledávek (Růčková, 2015).

2.7 SWOT analýza

Analýza SWOT se zabývá vnějším i vnitřním prostředím společnosti. Prováděna může být samostatně nebo v rámci komplexní analýzy. Jedná se o logický rámec, který zkoumá vnitřní přednosti a slabiny společnosti a vnější příležitosti a ohrožení. Z anglických názvů předmětů analýzy je tvořen název SWOT:

- strenghts (silné stránky),
- weaknesses (slabé stránky),
- oppportunities (příležitosti),
- threats (hrozby) (Zamazalová, 2009).

Je zvykem, že se v rámci analýzy SWOT nejprve zabývá vnějším prostředím, respektive příležitostmi a hrozbami (OT). Tyto faktory mikroprostředí ale i makroprostředí společnost většinou není schopna ovlivnit, jelikož vycházejí právě z vnějšího okolí. Přesto je důležité je identifikovat z důvodu možného vlivu na schopnost společnosti dosahovat zisku. V rámci jejich sledování se společnost může připravit na změny,

kteře by mohly vést k využití příležitostí či odvrácení hrozeb (Zamazalová, 2009; Kotler a Keller, 2013).

Příležitosti znamenají pro společnost možnost lepšího využití zdrojů, či jejich růstu. Na tento popud může snáze a účinněji dosahovat vytyčených cílů. Tyto příležitosti se společnosti otevírají na stávajících i nových trzích, a to především tam, kde nejsou uspokojeny potřeby. Jak již bylo řečeno, pro využití těchto příležitostí je nejprve nutné je identifikovat. Mezi příležitosti s největším potenciálem patří ty, které společnosti mohou přinést konkurenční výhodu (Blažková, 2007; Zamazalová, 2009).

Hrozby jsou naopak pro společnost vnější překážky ohrožující její činnost a postavení. Na tyto nepříznivé situace a změny si společnost musí dát pozor a způsobem odpovídající reakce minimalizovat či odstranit nebezpečí těchto hrozeb (Blažková, 2007; Zamazalová, 2009).

Následnou analýzou vnitřního prostředí jsou zkoumány silné a slabé stránky společnosti (SW). Jejich identifikace je důležitá právě pro zhodnocení schopnosti využití již nalezených příležitostí v předešlé části analýzy. Stejně tak jako u vnějších faktorů je žádoucí se zaměřit na faktory, které jsou významné a mají největší potenciál (Zamazalová, 2009; Kotler a Keller, 2013).

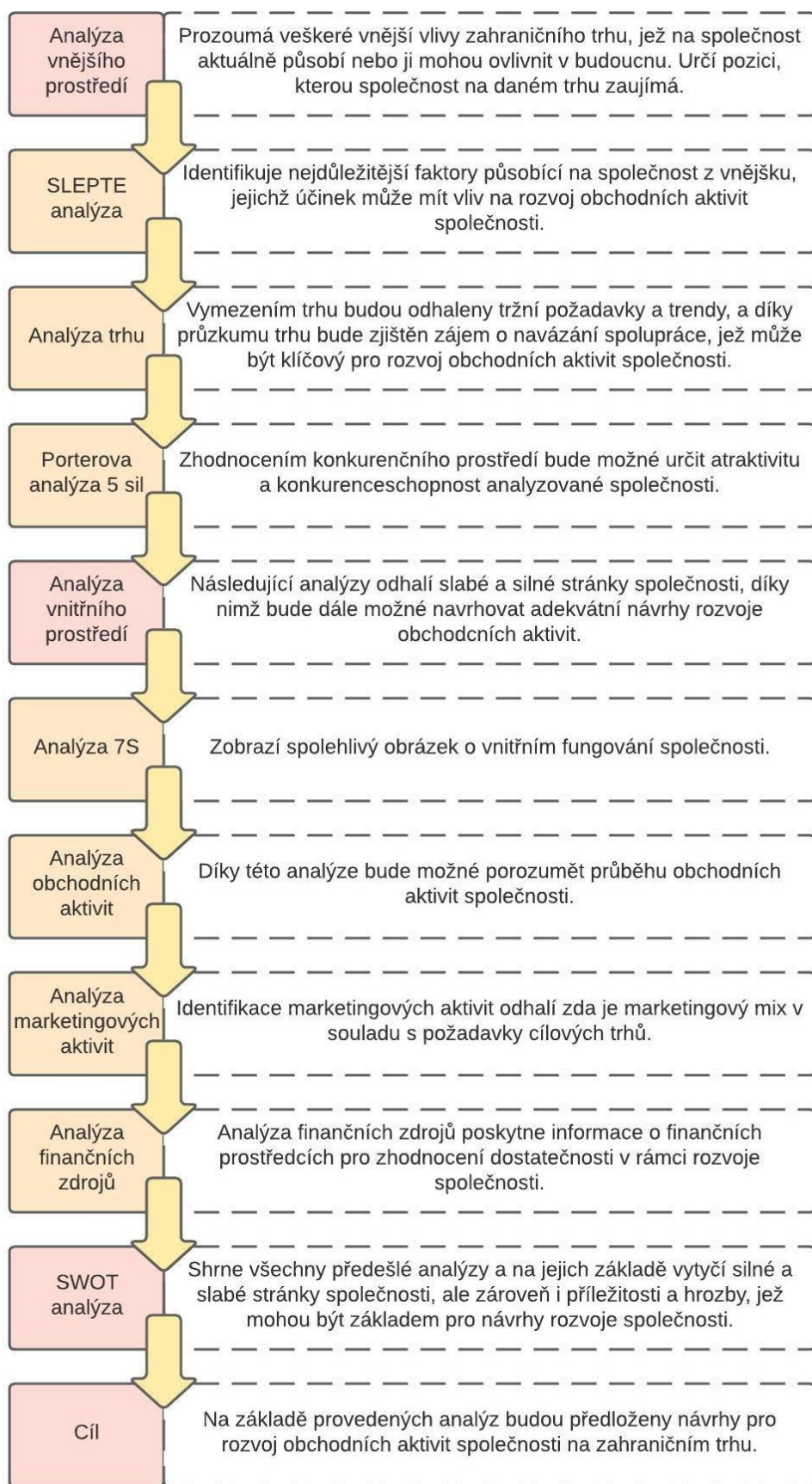
Silnými stránkami společnosti jsou většinou faktory upevňující její postavení na trhu. Posuzují se zde podnikové schopnosti, dovednosti a veškeré oblasti, ve kterých společnost vyniká a které mohou být využity pro stanovení konkurenční výhody (Blažková, 2007; Zamazalová, 2009).

Slabé stránky jsou faktory překážející společnosti v efektivním rozvoji. Příčinou neefektivnosti však může být i nízká úroveň konkrétní silné stránky. Pro výkon společnosti jsou nežádoucí a doporučuje se jejich eliminace (Blažková, 2007; Zamazalová, 2009).

V rámci zpracování analýzy SWOT je dobré nenechat výčet základních faktorů jen tak, ale hledat souvislosti ve vzájemném kontextu. V rámci propojení se pak vnitřní prostředí společnosti sleduje ve vztahu k příležitostem i ohrožení z okolí, čímž odhaluje rizika s nimi spojená (Zamazalová, 2009).

2.8 Shrnutí teoretické části

Teoretická východiska jsou nezbytně nutnou částí práce, důležité zejména v rámci pochopení dané problematiky. Získané poznatky z odborné literatury pomáhají porozumět důležitým aspektům pro vytváření části analytické. Následující schéma tak zobrazuje, jakým způsobem bude řešeno dosažení vytyčeného cíle. Zvolené analytické metody povedou ke zhodnocení současného stavu analyzovaného subjektu a následně dojde k předložení návrhů pro rozvoj obchodních aktivit společnosti.



Obrázek 2: Schéma teoretické části
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující kapitole jsou aplikované vybrané analýzy na společnost, která je charakterizována níže.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost TV PROBBE s.r.o. je obchodní společnost, jejíž předmětem podnikání je výroba, velkoobchod a maloobchod krmiv a chovatelských potřeb.



Obrázek 3: Logo společnosti TV PROBBE s.r.o.
(Zdroj: Probbe.cz)

Společnost se považuje za jednoho z nejdůležitějších distributorů a velkoobchodů krmiv a chovatelských potřeb pro domácí mazlíčky v České republice. Již od svého založení v roce 1993 se neustále rozvíjí a modernizuje, především díky sledování světových trendů a hledání nových, jedinečných a rozmanitých produktů.

Historie

V roce 1993 pan Vladimír Cohorna odkoupil se svým společníkem podnik, který se zabýval činností nákupu masa a prodejem sušeného a mraženého krmiva pro psy. Místem podnikání se stala Velká Jesenice v Královéhradeckém kraji. Přestože v této době na českém trhu zatím nebyla téměř žádná nabídka granulí pro psy, postupně přibývalo obchodních aktivit souvisejících s nákupem a prodejem granulí a konzerv. Ani náš podnik v tomto směru nezháležel, a ještě v tomto roce navázal obchodní spolupráci s KSK Bono s.r.o., společností zabývající se výrobou a prodejem suchých krmiv pro psy a kočky (Štěpánová, 2021).

V roce 1994 se společnost přesunula do Velkého Třebošova a začala se specializovat na obchod se sušenými krmivy. V tomto roce došlo ke značnému rozšíření sortimentu i zákazníků. S rokem 1995 přišel nový společník a právní forma se změnila na sdružení fyzických osob. V roce 1997 přišlo opět stěhování, tentokrát stěhování skladu do Opatovic nad Labem, kde podnik setrval až do roku 2006 (Štěpánová, 2021).

Do roku 2004 fungoval podnik pouze jako velkoobchod, avšak v tomto roce byla založena společnost TV PROBBE s.r.o. spolu s prvním e-shopem krmeni.cz,

čímž byl umožněn vstup na B2C trh. V roce 2006 přišlo avizované stěhování skladu a kanceláří do nových prostor v obci Volovka. V roce 2008 společnost uvedla na trh svůj první vlastní produkt: Tobby piškoty pro domácí mazlíčky (Štěpánová, 2021).



Obrázek 4: Tobby piškoty
(Zdroj: Krmeni.cz)

V roce 2012 začala společnost rozvíjet svou vlastní značku pamlsků TobbyPet (Štěpánová, 2021).



Obrázek 5: Logo TobbyPet
(Zdroj: Tobbypet.cz, 2017)

V tomto roce společnost také rozšířila e-shop na Slovensko: petmarket.sk a do Polska: petkarma.pl. V roce 2018 došlo opět na stěhování skladů a kanceláří, tentokrát do Úpice v Královehradeckém kraji. Společnost v roce 2019 uvedla na trh svou první vlastní značku granulí Ibero NATURAL, která je vyráběna na základě vlastní receptury společnosti ve Španělsku (Štěpánová, 2021).



Obrázek 6: Ibero NATURAL
(Zdroj: Krmeni.cz)

Za zmínku v roce 2020 stojí otevření první kamenné prodejny v Hradci Králové (Štěpánová, 2021).

Aktuálně tedy společnost TV PROBBE s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem krmiva pro domácí mazlíčky a chovatelských potřeb. Geograficky působí společnost TV PROBBE s.r.o. na domácím českém trhu, na slovenském trhu, a polském trhu, kde provozuje e-shopy. Zde nabízí své široké portfolio, čímž zákazníkům umožňuje nakoupit vše u jednoho zdroje.



Obrázek 7: Logo e-shopu v ČR
(Zdroj: Krmeni.cz)



Obrázek 8: Logo e-shopu na Slovensku
(Zdroj: Pet-market.sk)



Obrázek 9: Logo e-shopu v Polsku
(Zdroj: Petkarma.pl)

E-shop společnosti nabízí kompletní sortiment krmiva pro domácí mazlíčky, jako jsou například granule pro psy a kočky, krmivo pro křečky, rybičky, ptáky apod. Dále nabízí i přidružený sortiment pro nejrůznější potřeby domácích mazlíčků. V České republice společnost konkuruje nejširší nabídkou tohoto zboží, která čítá přibližně 5000 položek. V roce 2016 získala ocenění SHOP ROKU, čímž potvrzuje své zařazení mezi špičku v daném oboru.

Pro obchod na trhu B2B společnost využívá zvláštní webové stránky: www.probbe.cz. Zájemci o spolupráci zde najdou potřebné informace nejen o společnosti, ale i o nabídce, obchodních podmínkách, dodávkách, či podmínkách. Dále jsou zde zveřejněny důležité kontakty a zájemci mají možnost registrace nového prodejce.

3.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Pro účel diplomové práce je část analýzy vnějšího prostředí věnuje především polskému trhu. Díky tomu, že vybraná společnost na tomto trhu již působí, není nutné podrobně prozkoumávat některé faktory. Dílčí analýzy jsou tedy přizpůsobeny pro účel rozvoje obchodních aktivit společnosti na polském trhu.

3.2.1 SLEPTE analýza

V následující části budou podrobněji analyzovány jednotlivé faktory SLEPTE analýzy.

Sociální (společenské) faktory

Pro obchodní kontakty je nutné mít na paměti hluboké katolické založení Poláků. Silné postavení katolické církve vyplývá například ze vzájemného vztahu politiky a církve, či ve způsobu oslav náboženských svátků. U obchodních schůzek jsou v Polsku oblíbené pracovní snídane, obědy či večeře. Obchodní zástupci by neměli zapomínat, že ve společenských vztazích je zjevná okázalá galantnost mužů vůči ženám. Při uzavírání nákupu byla dříve rozhodujícím faktorem cena zboží, avšak se zvyšující se životní úroveň a hospodářské vyspělosti Polska, se nyní klade důraz na kvalitu výrobků a značku. Podnikatelé by měli počítat s tím, že se Poláci často neférovým způsobem snaží bojovat proti zahraniční konkurenci, kdy se různými prostředky domáhají zákazu uvedení zboží na trh (Zastupitelský úřad ČR ve Varšavě, 2019).

Úředním jazykem je polština, avšak mnoho obchodníků se umí domluvit anglicky. Od roku 2020 je v platnosti zákon omezující celoplošné nakupování v neděli. Obchody v Polsku jsou tedy každou neděli zavřeny, až na výjimky, kdy neděle připadá na předsváteční období (Zastupitelský úřad ČR ve Varšavě, 2019).

Co se týče oboru podnikání, sociálními důvody zvyšování prodeje krmiva pro psy a kočky v Polsku je neustálé zvyšování povědomí chovatelů zvířat, kteří si stále více uvědomují důležitost správné výživy zvířat. Lidé, kteří dříve krmili své mazlíčky zbytky ze stolu či neprofesionální domácí stravou se začínají zajímat nejen o komerční krmiva. S rostoucím povědomím a získanými znalostmi se nyní chovatelé přiklánějí k dražším prémiovým či superprémiovým výrobkům nabízených ve specializovaných obchodech (ZooBranza, 2020).

Shrnutí

Polsko je nábožensky založenou zemí, uznávající svátky, a to včetně neděle, kdy zůstávají zavřené veškeré obchody. **Hrozbou** v rámci sociálních faktorů může být neférové jednání Poláků vůči zahraniční konkurenci, kdy se různými prostředky domáhají zákazu uvedení zboží na trh. V rámci obchodních činností Poláci kladou důraz na kvalitu zboží a značku. U majitelů domácích mazlíčků v Polsku se zvyšuje povědomí o kvalitní výživě zvířat a tím i zájem o prémiová krmiva.

Příležitosti a hrozby:

- *neférový boj Poláků proti zahraniční konkurenci.*

Právní faktory

Polsko ratifikovalo 91 úmluv Mezinárodní organizace práce, včetně 8 základních 8 úmluv. Domácí pracovní právo je v souladu s předpisy Evropské unie, a to včetně předpisů o antidiskriminaci. Polská informační a zahraniční investiční agentura (The Polish Investment and Trade Agency) poskytuje informace o podnikání v Polsku, ekonomické statistiky, trendy, podrobnosti o zahraničním obchodu a pokrývá širokou škálu ekonomických a obchodních oblastí, jež rozděluje podle odvětví a sektorů (Department for International Trade, 2021). Podporuje import i export a díky Agentuře na podporu podnikatelů také pomáhá překonávat administrativní a právní postupy související konkrétními projekty (The Polish Investment & Trade Agency).

Polsko doposud čelí několika systémovým výzvám, mezi něž patří přísný zákoník práce, nedostatečná silniční a železniční infrastruktura, slabý systém obchodních soudů a zatěžující daňový rámec (Export Enterprises SA, 2021).

Shrnutí

V Polsku existují agentury napomáhající překonání legislativních bariér pro podnikání na daném trhu a poskytují různé informace o podnikání v Polsku. **Hrozbou** pro společnost by mohly představovat systémové problémy Polska v rámci silniční infrastruktury, slabého systému obchodních soudů či zatěžující daňový rámec.

Příležitosti a hrozby:

- *zatěžující daňový systém.*

Ekonomické faktory

Za posledních 25 let se Polsko ukazuje jako dynamický trh a stává se významným aktérem v Evropě, což dokazuje umístění desáté největší ekonomiky v EU. V období 2014-2019 si Polsko vedlo velmi dobře, což naznačuje tempo růstu reálného HDP, jež přesahovalo 3 %, a to hlavně díky soukromé spotřebě. V následujícím období však došlo k poklesu reálného HDP, důsledkem rozšíření viru COVID-19. Díky správné reakci země na pandemii vykazovala již ve třetím čtvrtletí nárůst průmyslové produkce, vývozu a spotřeby domácností. Díky tomu byla celková ztráta HDP za rok 2020 ve výši 3,6 %, což je ve srovnání s průměrem v EU nízký pokles. Dle prognóz by v roce 2021 měla zahraniční poptávka růst, což by mohlo vést i k růstu polské ekonomiky. Vyplnění těchto očekávání bude záviset na globálním hospodářském oživení, a to včetně oživení zdravotnictví. Lednový odhad Světového ekonomického výhledu revidoval Mezinárodní měnový fond prognózu růstu HDP pro Polsko v roce 2021 na 2,7 % a v roce 2022 na 5,1 % (Export Entreprises SA, 2021).

Expanzivní fiskální politika v Polsku, jež zahrnuje například snížení věku odchodu do důchodu či zvýšení transferů důchodcům a domácnostem s dětmi, v posledních letech prohlubuje veřejný deficit, jež ještě více zrychlila krize vyvolaná pandemií koronaviru. Očekávanou stabilizací situace by se měl i schodek rozpočtu postupně snižovat. Poměr dluhu k HDP byl v Polsku relativně nízký, avšak v roce 2020 také vzrostl a dosáhl přibližně 60 %. Očekává se, že na této úrovni zůstane i v letech 2021 a 2022. Pokles cen energií byl v roce 2020 vyvážen růstem nákladů na služby a potravinářské výrobky, což vedlo ke zvýšení míry inflace na 3,3 %. V rámci uvolňování vládních opatření se dále očekává zpomalení inflace. Polská ekonomika celkově efektivně využívá zdroje z evropských strukturálních fondů, má odolný bankovní systém a silnou domácí poptávku ve spojení se strategickou pozicí mezi východní a západní Evropou (Export Entreprises SA, 2021).

Míra nezaměstnanosti byla strukturálně nízká, držela se těsně nad 3 %. V důsledku dopadu krize COVID-19 se však v budoucnu očekává zhoršení. Přestože vládní podpůrná opatření omezila růst nezaměstnanosti v roce 2020 na 3,8 %, Mezinárodní měnový fond očekává, že v roce 2021 dosáhne výše 5,1 % a v roce 2022 4,9 % (Export Entreprises SA, 2021).

Růst ekonomiky v posledních letech (nehledě na pandemii koronaviru) byl jedním z důvodů zvýšení prodeje krmiv pro psy a kočky v Polsku. V posledních 30 letech se zvyšuje kupní síla Poláků. Statisticky je průměrný Polák schopen za svůj plat každoročně nakupovat více produktů. To je důvodem proč si může dovolit také nakupovat dražší a kvalitnější krmivo pro svého domácího mazlíčka (ZooBranža, 2020).

Shrnutí

I přes velký vliv pandemie koronaviru je Polsko stále se rozvíjející ekonomikou a vyhlídky do budoucích let jsou velice příznivé. Růst ekonomiky je zaznamenán v rostoucím HDP či nízkou mírou nezaměstnanosti. **Hrozbu** může představovat prohlubující se veřejný deficit způsobený expanzivní fiskální politikou a prohloubený důsledkem vlivu pandemie koronaviru. Přesto se na základě stabilizace očekává snižování schodku rozpočtu a zároveň zpomalení inflace, a to i díky efektivnímu využívání zdrojů z evropských strukturálních fondů. Polsko má odolný bankovní systém a silnou domácí poptávku ve spojení se strategickou pozicí mezi východní a západní Evropou, a i proto může být **příležitostí** pro společnost stabilní růst kupní síly Poláků.

Příležitosti a hrozby:

- + *růst kupní síly Poláků,*
- *prohlubující se veřejný deficit.*

Politické faktory

Polsko je republikou ležící ve střední Evropě. Je členem Evropské unie, NATO, OECD, WTO a Visegrádské skupiny (Zastupitelský úřad ČR ve Varšavě, 2019).

V Polsku nyní vládne konzervativní strana Právo a spravedlnost (PiS), jejíž program se soustředí především na domácí problémy jako například zvyšování sociálních transferů, snižování věku odchodu do důchodu nebo podpora domácího průmyslu. V otázkách hospodářské politiky se strana ubírá doleva, čímž vytváří určité překážky vstupu na trh významným státním vlastnictvím v některých klíčových průmyslových aktivech. Polsko prozatím není členem Eurozóny a v dohledné době není pravděpodobné, že by se chtělo stát její součástí. Hlavou výkonné moci je Mateusz Morawiecki. Prezidentské volby se konaly navzdory pandemii v roce 2020, jejichž vítězem je Andrzej Duda. Avšak jako v jiných postižených zemích koronavirovou krizí zůstává politická situace v Polsku nestabilní (Export Enterprises SA, 2021).

Shrnutí

V otázkách hospodářské politiky se Polsko ubírá doleva. Přestože je Polsko v Evropské unii, není členem Eurozóny a v dohledné době nemá v plánu se stát její součástí. V rámci vlivu pandemie aktuálně není téměř žádná země politicky stabilní, avšak prozatím politické faktory na společnost nemají vliv. Přesto je vždy důležité politickou situaci sledovat.

Technologické faktory

Digitální revoluce prostupuje téměř všemi každodenními činnostmi, čímž mění obchodní procesy a vytváří tak nové výzvy pro společnosti. Využívání nových technologií v různých oblastech v případě Polska umožňuje čelit velkým evropským globálním výzvám a pro mnoho podniků se jejich využívání také stalo cestou k rozvoji jejich podnikání. Hrubé domácí výdaje na činnost v oblasti výzkumu a vývoje se v Polsku každoročně zvyšují (China-CEE Institute, 2020).

Digitalizace provází vývoj různých odvětví, a proto ani oblast podnikání není výjimkou a prochází tzv. digitální transformací. Tento pojem ve své podstatě znamená využívání digitálních technologií ve prospěch podnikání tak, aby byly obchodní procesy vylepšeny, čímž by mohlo dojít k lepšímu propojení se zákazníkem a zároveň ke zlepšení kvality nabízeného zboží či služeb. Pro malé a střední podniky je digitalizace zásadní faktor, jež může rozhodnout o přežití na trhu vedle velkých a nadnárodních korporací. Přeměna tradičního podnikání do digitální sféry totiž umožňuje společnosti nejen okamžitě reagovat na zákaznickou poptávku, umožňuje také udržet krok na rychle se měnící podmínky trhu. Zavedení tohoto trendu není levná záležitost, jelikož podnik v tomto případě musí investovat do IT strategií, hardwaru a softwaru. Využití digitalizace zvyšuje efektivnost výroby, ať už snížením provozních nákladů nebo zpřesněním či zrychlením výroby nebo také může snižovat chybovost. Pro zaměstnance je vidinou produktivity práce nebo také snížení papírování v souvislosti s evidencí, čímž může dojít k celkové automatizaci. Dalším cílem digitalizace by mělo být včasné uspokojení poptávky zákazníků s větším důrazem na personalizaci či kvalitu. V tomto ohledu může být vizí do budoucna také konkurenční výhoda, jež zvýší loajalitu stávajících zákazníků a přiláká nové (Trade Media International, 2020).

Shrnutí

V Polsku dochází k digitální transformaci v oblasti obchodu. Z pohledu zákazníka je digitalizace výhodná pro včasné a personalizované uspokojení nabídky s důrazem na kvalitu a loajalitu zákazníka. V internetovém prostředí může podnikatel okamžitě reagovat na poptávku zákazníků, ale i držet krok v případě změn podmínek na trhu. Digitalizace obecně zvyšuje efektivnost výroby, ať už snížením provozních nákladů nebo zpřesněním či zrychlením výroby, a může snižovat chybovost. Společnost si je vědoma digitálního boomu, ovšem z tohoto faktoru pro ni nevznikají žádné příležitosti ani hrozby.

Ekologické faktory

Zdrojem velkého množství emisí skleníkových plynů, jež přispívají ke změně klimatu, je doprava, jelikož spotřebovává energii pocházející z ropy. Úhrn těchto emisí z dopravy roste a v současné době představuje více než čtvrtinu celkových emisí skleníkových plynů v Evropské unii. Dále se podílí na znečištění ovzduší, zejména ve městech. Tím se doprava stává hlavní překážkou plnění cílů Evropské unie v oblasti ochrany životního prostředí. Strategické dokumenty Evropské unie orientované na dekarbonizaci dopravy mají za cíl stanovit směr přechodu k čisté ekonomice a současně k nulovým emisím skleníkových plynů v EU do roku 2050 (Evropská agentura pro životní prostředí, 2020). Polsko musí do roku 2030 snížit emise skleníkových plynů o 7 %. Za účelem splnění dlouhodobých cílů EU v oblasti dekarbonizace a Pařížské dohody musí přijmout naléhavá a rázná opatření ke snížení emisí v dopravě (Bannon, 2019).

Co se týče oboru krmiv, v rámci produkce je v současnosti populárním trendem využívání surovin od spolehlivých dodavatelů, především získané od zvířat z volných chovů nebo ryb zlovených metodami šetrnými k životnímu prostředí. I tato skutečnost odpovídá proenvironmentálním očekáváním zákazníků (ZooBranža, 2020).

Velké množství e-shopů se v dnešní době uchyluje k balení zásilek s ohledem na životní prostředí. Preference papírových krabic a výplní před plastem již není žádnou novinkou. Nyní je však „zeleným“ trendem maximální vyžití obalů z druhé ruky. Místo nakupování nově vyrobených krabic podniky využívají obalů od dodavatelů, okolních firem i zákazníků. Někteří zákazníci jsou ochotni nosit krabice zpět pro opětovné použití, avšak v dnešní době se na tuto formu nelze spolehnout. Dostatek recyklovaných obalů je možné zajistit prostřednictvím sítě spolupracujících firem. Přestože to pro podnik

nemusí být levná záležitost, spokojenost či zájem zákazníků stoupá v případě, že jimi vybraný e-shop zasílá ekologicky zabalené zásilky (Kašperová, 2020).

Shrnutí

Na popud EU musí Polsko snížit do roku 2030 emise skleníkových plynů o 7 %, což znamená, že musí přijmout naléhavá a rázná opatření ke snížení emisí v dopravě. Proenvironmentální očekávání zákazníků nyní nezahrnuje pouze ekologické balení zásilek, ale i výroba produktů ze surovin získaných metodami šetrnými k životnímu prostředí.

Příležitosti a hrozby:

+ *proenvironmentální očekávání zákazníků.*

3.2.2 Analýza trhu

Následující část bude věnována analýze trhů, na kterých se společnost TV PROBBE s.r.o. pohybuje. Zaměřuje se především na e-commerce, charakter trhu s krmivem pro domácí mazlíčky, doplňky a zákazníky. V rámci hodnocení budou shrnuty i aktuální trendy a v neposlední řadě bude proveden průzkum polského trhu.

E-COMMERCE

Není žádných pochyb o tom, že pandemie koronaviru dopadá téměř na každý ekonomický subjekt. Velká část z nich se však, ať už pro přežití či rozšíření podnikání, rozhodla prorazit on-line, bezpečnou bezkontaktní formou. Spotřebitelé se již přizpůsobili uzavřeným obchodům a zvykli si objednávat on-line různé produkty či služby. Dle průzkumů roste i zájem o on-line nákup zboží, které bylo dříve na internetu dostupné pouze okrajově. Není tedy sporu o tom, že množství e-shopů významně roste. Dle statistik společnosti Shoptet se počet nově založených internetových obchodů v Česku během jediného sledovaného týdne zdvojnásobil. Další průzkumy ukazují, že z nákupů v internetovém prostředí těží nejvíce prodejci věcí denní potřeby, mezi které jsou zahrnuta právě i krmiva pro domácí mazlíčky. Česko nyní patří mezi země s největším počtem internetových obchodů. Přejít na on-line formu podnikání je pro již existující internetové obchody hrozbou z důvodu neustále se zvyšující konkurence (Dostál, 2020).

Aktuálně přibližně 73 % lidí používající internet v Polsku nakupuje on-line. Od roku 2019 je to nárůst o 11 procentních bodů, což může být důsledek vlivu pandemie koronaviru a souvisejících opatření, zejména pak uzavření kamenných obchodů. I nakupování na zahraničních stránkách získává na popularitě, dle průzkumu až třetina nakupujících v on-line prostředí v Polsku využívají k nákupu zahraniční webové stránky (Gemius S.A., 2020).

Nejčastěji využívanou dopravou zboží v Polsku je doručení do schránky, následované kurýrními společnostmi DPD, DHL a InPost, která nyní nabízí bezkontaktní vyzvednutí balíků, které je čím dál více žádané. Využívání této služby dává možnost zákazníkovi sledovat či upravovat doručení zásilky z rozhraní jeho mobilního telefonu a nyní nabízí i možnost doručení více různých objednávek najednou. Pro platbu jsou běžné různé způsoby od dobírky, přes bankovní převod, až po platby přes Bik či QR kód, ovšem nejvíce používaná je platba přes PayU. Pro vrácení zboží využívají spotřebitelé bezplatnou kurýrní službu přímo do domu. Podle průzkumu se Poláci o svém nákupu rozhodují především dle nákladů na doručení a až poté na základě ceny zboží (Horák, 2020).

Aktuálním trendem v e-commerce v Polsku je inzerce na „zbožácích“, resp. srovnávacích cen. V poslední době vzrostl počet návštěv na stránce Skąpiec, který se vyšplhal na druhou příčku mezi polskými zbožáky (na prvním místě se stále drží Ceneo). Zákazníkům se snaží vybrat nejvýhodnější nabídku, avšak nyní se zaměřuje i na poskytování informací o bezpečnosti nákupu (Horák, 2020).

Svou pozici si v době pandemie a omezeních fyzického nákupu našly nejen Marketplace, ale výrazně stoupla i popularita prodeje na Facebooku a Instagramu. Instagram marketplace navštíví až 70 % uživatelů, kteří hledají konkrétní produkt či značku. Pohodlně tak hledá informace o zboží, jež zde může společnost inzerovat (Horák, 2020).

Shrnutí

Boom e-commerce je podpořen zavíráním kamenných obchodů vyvolané pandemií koronaviru. Až třetina nakupujících v on-line prostředí v Polsku využívají k nákupu zahraniční webové stránky. **Příležitostí** může být stávající trend v Polsku: vyhledávání produktů zákazníky prostřednictvím „zbožáků“. Zároveň se zvyšuje popularita nakupování na Marketplace na sociálních sítích.

Příležitosti a hrozby:

- + *trend v e-commerce v Polsku: inzerce na „zbožácích“ (srovnávacích cen),*
- + *popularita prodeje na Marketplace (Facebook a Instagram).*

CHARAKTER TRHU KRMIVA PRO DOMÁCÍ MAZLÍČKY

Globální trh s krmivem pro domácí mazlíčky každoročně roste stabilním tempem. V roce 2019 dosáhly celkové tržby téměř 94 miliard amerických dolarů. Většinu těchto příjmů tvoří příjmy Spojených států či Spojeného království. Největší podíl na celkových tržbách na tomto trhu tvoří krmivo a pamlsky. Největší objem krmiva pro domácí mazlíčky stabilně produkuje Severní Amerika, avšak Evropa je také jedním z lídrů ve výrobě. V roce 2020 bylo v Evropě vyprodukováno přibližně 9,36 milionu tun (Bedford, 2021).

Česko patří mezi předních 10 světových zemí vyvážejících krmivo pro psy a kočky roku 2019 ať už na základě hodnoty či objemu. Mezi přední světové importéry krmiva pro psy a kočky za rok 2019 patřilo na základě hodnoty z evropských zemí například Německo, Spojené království, Polsko či Itálie. Žebříček importérů krmiva na základě objemu v roce 2019 uvádí průzkumy z evropských zemí opět Německo, dále pak Spojené království, Francii, Itálii či Belgie a Polsko (Bedford, 2021).

Drtivá část evropské populace vlastní domácí mazlíčky a považuje je za své přátele a milované členy jejich rodiny. Počet domácností vlastníci alespoň jedno zvíře se neustále zvyšuje a jejich chovatelé za ně stále více utrácejí. Tato skutečnost se projevuje ve zvyšujícím se obrátu v odvětví potravinářských výrobků pro zvířata v zájmovém chovu (Statista Research Department, 2020).

Průmysl krmiva pro domácí mazlíčky se skládá ze dvou hlavních kategorií produktů: krmivo pro zvířata a doplňky či příslušenství pro další potřeby zvířat v zájmovém chovu. Ačkoli krmivo pro domácí mazlíčky představuje velký podíl na výdajích domácností, současně roste i hodnota podílu výdajů na další produkty a služby v souvislosti se zájmovým chovem. Převážná většina evropských domácností je spojena zejména s kočkami a psy. Bezprostředním důkazem tohoto trendu je výrazný nárůst hodnoty dováženého krmiva právě pro psy a kočky v EU a to z 480 milionů dolarů (2011) na více než 967 milionu dolarů (2019) (Statista Research Department, 2020).

Tržby v segmentu krmiva pro domácí mazlíčky v Polsku dosáhnou dle průzkumu v roce 2021 894 milionů amerických dolarů a očekává se, že trh poroste každoročně o 3,46 % (Statista Research Department, 2021).

Celkový objem maloobchodního prodeje zoologických produktů v Polsku v roce 2018 přesáhl 3,4 miliardy zlotých. Přes aktuální situaci se v budoucnu očekává další růst, jež by mohl podnikatelům tohoto segmentu zajistit v příštích letech navýšení obrátu. Jak již bylo zmíněno, zoologické produkty můžeme rozdělit na krmivo pro domácí mazlíčky a doplňky a příslušenství. V roce 2018 dosáhl objem maloobchodního prodeje krmiva pro zvířata v Polsku 2881,8 milionu zlotých a objem prodeje příslušenství a doplňků 526,8 milionu zlotých. Z toho vyplývá, že krmivo tvoří více než 84 % celkového trhu a doplňky a příslušenství pouhých 16 %. Dynamiku zoologického průmyslu (zájmového chovu) v Polsku tedy určují změny prodeje krmiva pro domácí mazlíčky (ZooBranža, 2020).

Dle prognóz bude v příštích letech prodej krmiv pro domácí zvířata v Polsku rychle růst a dynamika tohoto růstu meziročně přesáhne 4 %. Díky tomu se zde zoologický průmysl intenzivně rozvíjí a objem maloobchodního prodeje produktů rychle roste (ZooBranža, 2020).

Co se týče struktury prodeje krmiv, v roce 2018 se v Polsku prodalo krmivo pro psy a kočky v hodnotě 2774,6 milionu zlotých, což představuje více než 96 % z celkové hodnoty veškerého prodaného krmiva pro zvířata a až 81,4 % z hodnoty celého zoologického průmyslu (ZooBranža, 2020).

Důležité je zároveň sledování vývoje trendů promítaných v oblasti krmiva pro domácí mazlíčky, který se zrychlil důsledkem krizí pandemie koronaviru. Například se lidé obecně více zajímají o své zdraví a imunitní systém, z čehož nevynechávají ani své mazlíčky. Neméně důležitým trendem nejen v průmyslu krmiva a chovatelských potřeb je rozvoj elektronického obchodování. Spotřebitelé si více zvykají na elektronické nakupování, proto tedy není divu, že i on-line prodej společností tohoto trhu vzrostl. Pro spotřebitele je tento způsob nákupu pohodlný a zároveň zvýšil popularitu předplatných služeb. Prognóza trvalého růstu těchto nákupů on-line je nyní odhadován až do roku 2025 (Phillips-donaldson, 2020; Wall, 2021).

Majitelé psů a koček mají tendenci sledovat a analyzovat složení krmiva v důsledku rostoucího povědomí o výživě. Zákazníci tedy očekávají, že zaměstnanci

specializovaných obchodů budou plně informováni a připraveni odpovědět na mnoho obtížných a komplikovaných otázek. Ovšem pokud je spolu s produktem připraven štítek s důležitými informacemi, může usnadnit prodej zboží, zejména v segmentu prémiové a superprémiové třídy (ZooBranža, 2020).

Mezi trendy producentů krmiv patří jednoznačně vylepšování receptu. I na popud zvýšení povědomí zákazníků o výživě se nyní producenti zaměřují především na kvalitu výrobků. Producenti mohou například obohatit krmiva o nové přísady jako jsou vitamíny, minerály, probiotika apod. Dále je velmi běžná propagace bezobilových a bezlepkových krmiv, ale také nízkokalorických krmiv pro mazlíčky trpící nadváhou. Velmi oblíbeným trendem je zvyšování obsahu masa v produktech, což je dle průzkumů pro zákazníky jeden z hlavních znaků kvality krmiva (ZooBranža, 2020).

Není radno zapomínat na trend tzv. udržitelnosti, tedy rostoucího zájmu o výrobky šetrné k životnímu prostředí. Zejména v oblasti krmiv pro domácí mazlíčky je tento trend aktuální, a to nejen vzhledem ke splnění požadavků spotřebitelů, ale i jako zdravé a nezbytné obchodní praktiky (Phillips-Donaldson, 2020; Wall, 2021).

Shrnutí

Trh s krmivem pro domácí mazlíčky stabilně roste navzdory pandemii koronaviru. Naopak koronavirová krize zvyšuje počet domácností vlastníků domácích mazlíčků, čímž zvyšuje i výdaje, a to i z důvodu zájmu o výživové hodnoty krmiv. Největší podíl na celkových tržbách na tomto trhu tvoří krmivo a pamlsky pro psy a kočky. Spotřebitelé si již na on-line nákupy krmiv zvykli, což značí, že i on-line prodej společností tohoto trhu vzrostl. Zvyšující se konkurence na trhu vede spotřebitele k vysokým nárokům na produkt. Jelikož se více zajímají o složení výrobků, společnosti **hrozí** neustálé vylepšování producentů vlastních receptur na základě tržních požadavků. **Příležitostí** je však stabilní zájem zákazníků o zvyšování obsahu masa v produktech, trend bezobilových krmiv a udržitelnosti.

Příležitosti a hrozby:

- + *každoročně stabilní tempo růstu trhu s krmivy pro domácí mazlíčky,*
- + *zájem zákazníků o vyšší obsah masa v produktech, trend bezobilových krmiv a udržitelnosti,*
- *neustálé vylepšování receptur konkurenčních produktů.*

ZÁKAZNÍCI

Dle průzkumu z roku 2020 téměř každý druhý Polák upřednostnil nákup krmiva pro psy v diskontním obchodě. Specializované obchody si oblíbil každý třetí zákazník (34 % dotazovaných) a přibližně 29 % v roce 2020 nakupovalo produkty na internetu (Sas, 2020).

Majitelé pro své mazlíčky, především pro psy, kupují převážně suché jídlo (granule atp.), což značí průzkum z roku 2020, kdy kupovalo pro své mazlíčky suché krmivo téměř 90 % polských majitelů. 59 % respondentů uvedlo, že pro své mazlíčky kupuje krmivo v konzervách a téměř každý druhý je rozmazluje nakupováním pochoutek a pamlsků. Dalšími nákupy majitelů představují dentální produkty, dále pak přípravky a doplňky stravy proti parazitům či vitamíny a minerály (Sas, 2021).

Většina majitelů kupuje krmivo pro psy jednou za dva týdny (40 %), a téměř každý třetí nakupuje jednou týdně. 23 % doplňuje zásoby jednou za měsíc. Za své nákupy více než polovina majitelů utrací jednorázově 10 – 15 zlotých, 34 % mezi 50 – 100 zlotých (Rawa, 2018).

Při výběru se podle průzkumu z roku 2018 více než 70 % majitelů rozhoduje podle druhu masa obsaženého v krmivu. Pro téměř polovinu byla důležitá cena, ingredience a vyhovující datum spotřeby. Dále dotazovaní jako rozhodující faktor uvádí například váhu zboží, obsah alergenů a značku. Faktor země původu označilo jako důležitý pouze 6 % dotazovaných (Sas, 2020).

Shrnutí

I přes boom e-commerce v Polsku v nákupech krmiv on-line nákupy stále nejsou číslem jedna, což pro společnost představuje určitou **hrozbu**. **Příležitostí** však mohou být vysoká procenta nákupů granulí a pamlsků pro psy. Dobré je, že velké množství chovatelů se o výběru rozhoduje především na základě obsahu masa v krmivech a dalším složení produktu.

Příležitosti a hrozby:

- *nízké procento nákupů produktů krmiva pro domácí mazlíčky na internetu.*
- + *vysoké procento celkových nákupů psích granulí a pamlsků.*

PRŮZKUM TRHU

Díky prodeji prostřednictvím e-shopu má společnost velkou škálu konečných spotřebitelů, ovšem obchody na trhu B2B nemá zcela pokryté, a to především na trhu v Polsku. Zájemci o spolupráci se často z vlastní iniciativy neozývají, a proto je musí společnost vyhledávat sami. V Polsku však společnost obchodní zástupce nemá, tudíž zde převažuje pasivní vyhledávání kontaktů. V Polsku má společnost jediného B2B zákazníka, resp. partnera, avšak jejím požadavkem je zákaznickou základnu na polském B2B trhu rozšířit.

Byl tedy proveden průzkum zaměřený na rozšíření působení společnosti na trhu B2B polském trhu. Je důležité znát postoj podnikatelských subjektů na zahraničních trzích vůči možné spolupráci či podmínkám, které si v rámci spolupráce kladou. Díky jakýmkoli nadstandardním informacím může být vstup či rozvoj společnosti na daném trhu jednodušší.

Tématem průzkumu bylo zjistit zájem polských distributorů o spolupráci s českým dodavatelem krmiva pro domácí mazlíčky a také identifikovat podmínky, které si v rámci této spolupráce polští distributoři kladou. Cílem průzkumu bylo tedy nejprve vyhledat vhodné kandidáty pro průzkum, zjištění jejich zájmu o spolupráci s českým dodavatelem na trhu s krmivem pro domácí mazlíčky a také identifikovat podmínky, které jsou pro ně důležité v rámci spolupráce.

CVO: Jaký je zájem a podmínky polských podnikatelských subjektů na trhu s krmivem pro domácí mazlíčky pro možnost navázání spolupráce s českým dodavatelem?

K provedení průzkumu byla zvolena kvalitativní metoda formou individuálních standardizovaných a strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Jelikož však v dnešní nelehké době nebyla možnost osobního setkání, komunikace byla uskutečněna prostřednictvím e-mailu, který byl uveden průvodním dopisem (viz. příloha č. 1) a doplněn otázkami. Pro vyhovění byl e-mail odeslán ve dvou jazycích – v angličtině i polštině – aby si participant mohl zvolit vyhovující možnost. Výběr vhodných kandidátů pro průzkum proběhl nejprve vyhledáváním prostřednictvím internetu. Hlavním kritériem bylo vyhledat polské podnikatelské subjekty, účelně pak v rámci návaznosti na diplomovou práci velkoobchody s krmivem pro domácí mazlíčky. Proběhl tedy záměrný účelový výběr účastníků průzkumu, kterým byl následně zaslán e-mail obsahující otázky směřující k cíli. Sběr dat probíhal od 1. 12. 2020 do 11. 12. 2020.

Z 33 dotazovaných se mi dostaly 3 odpovědi. Osloveným účastníkům bylo předem oznámeno, že zpracování dat proběhne anonymně, avšak následující tabulka (tabulka č.3) zobrazuje jejich specializaci a charakteristiku podnikání a jaký druh spolupráce nabízí. V rámci anonymity jsou dotazovaní dále označováni jako „Distributor A“, „Distributor B“ a „Distributor C“.

Tabulka 2: Profily participantů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazovaní	Předmět podnikání	Spolupráce
Distributor A	Nabízí krmivo pro zvířata a doplňky od polských i zahraničních výrobců. Široká a kvalitní nabídka sortimentu (krmiva a doplňků) pro zvířata, od polských i zahraničních společností.	Poskytování služeb velkoobchodním zákazníkům a subjektům zabývajícím se maloobchodem, a to i online formou.
Distributor B	Velkoobchod s nabídkou široké škály produktů pro domácí mazlíčky.	Obchody se zvířaty a se sortimentem pro domácí mazlíčky, veterinární ordinace, zvířecí salony, chovatelé, hotely pro zvířata.
Distributor C	zoologický velkoobchod, který nabízí širokou škálu produktů souvisejících s domácími mazlíčky (klece, oblečení, podložky, hračky, jídlo, transportéry, léky, knihy).	Umožňuje spolupráci s online obchody v dropshippingovém modelu a na velkoobchodním základě.

Kompletní analýzu dat a výsledků, jejich diskusi a doporučení obsahuje příloha č. 1.

Přínosem tohoto průzkumu je zejména odhalení zájmu polských distributorů o spolupráci s českým dodavatelem na trhu s krmivem pro domácí mazlíčky. Většina z nich navíc i bez ohledu na to, jaký je původ těchto dodavatelů, případně by měli zájem o spolupráci právě s českým dodavatelem. Dodavatelé mající zájem o spolupráci tyto distributory oslovují jak elektronicky, osobně, i prostřednictvím veletrhů, tak využitím telefonních hovorů.

Dále byla odhalena kritéria a podmínky konkrétních velkoobchodníků, čímž byla celkově zodpovězena centrální výzkumná otázka. Společnost by se dle výsledků měla zaměřit na velké množství kritérií od vlastností produktu, přes platební či dodací podmínky,

až k vlastní reputaci a image. Je pravděpodobné, že na základě kritérií bude společnost distributorem hodnocena pro možnost navázání spolupráce. V pozici dodavatele by tak měla dobře zvážit nabízený sortiment od typu produktu, přes suroviny, distribuci či cenu. Konkrétní zjištěné informace (viz příloha č. 1) mohou být pro společnost klíčové v případě navázání spolupráce právě s těmito distributory.

Vnímání podmínek jednotlivými distributory odhalil průzkum jako subjektivní. Někteří dodavatelé hodnotí především typy jednotlivých produktů, jejich složení a značku, jiní se ohlíží na atraktivitu celkové nabídky a distribuční podmínky. Zároveň by měla společnost zvážit, zda bude splnění dalších podmínek distributora výhodné i pro ni. Pro vyjednávání podmínek bych doporučila pověřit způsobilou osobu se zkušenostmi v domlouvání kontraktů v zahraničí.

Společnost by se na základě spolupráce mohla spolehnout na distributora v rámci komunikace ke konečným spotřebitelům. Zde není pochyb, že by společnost měla nabízené formy marketingové komunikace distributorů využít. Je jasné, že pro prodej je nutné poskytnout podrobné informace o produktu, cenu, dostupnost případně foto produktu. Dále však někteří distributoři mohou požadovat informace o marži, přepravě a balení a možnosti hromadného balení.

Náročnost distributorů na složení psích granulí je značná. Pokud jde o navázání spolupráce, může si společnost připravit nabídku s portfoliem produktů, jež splňují konkrétní požadavky (viz příloha 1). Dobrou zprávou je, že většina zmíněných hodnot korespondují s obsahem produktu, který chce společnost na polský trh distribuovat především. Žádný z oslovených partnerů by neodmítl produkt Ibero, o čemž vypovídají i odpovědi na otázku č. 11 (viz příloha 1). Společnost se jistě může pokusit o navázání spolupráce právě na základě distribuce tohoto produktu.

Pro další využití či přínosy by bylo dobré mít více účastníků. V rámci detailnějšího proniknutí do problematiky by bylo vhodné přizpůsobit otázky směřující ke kritériím a podmínkám. Tyto otázky by mohly zvlášť zjišťovat kritéria či podmínky pro nabízené produkty, portfolio či nabídku, dále pro distribuci, případně i podmínky platební či distribuční a další.

Limity tohoto průzkumu jsou četné. Mezi hlavní bych zařadila jazykovou bariéru, jelikož se spousta myšlenek může ztratit v překladu, stejně tak dotazovaní nemuseli správně pochopit položené otázky. Další omezení může být spatřeno v časovém rozvrhu

celého průzkumu, jehož dílčím částem nebylo věnována dostatečná doba, například při sběru dat. S tím souvisí i omezená forma sběru dat, tedy e-mailová komunikace, která byla zvolena právě pro rychlejší a bezpečnější získání dat. Limity této formy jsou krátké odpovědi a neochota dotazovaných odpovídat obsáhleji. Dále je zřetelné omezení v nízkém počtu účastníků průzkumu, resp. v nízké návratnosti. Všechny limity mohou být podmíněny aktuální situací a ohrožením pandemií koronaviru.

Shrnutí

Průzkum trhu zjistil, že polští distributoři mají zájem o navázání nové spolupráce, a to i na základě složení produktů Ibero NATURAL. Průzkum dále odhalil, jaká kritéria a podmínky si distributoři v rámci navázání spolupráce kladou. Přestože je většina těchto informací subjektivní, společnost může být díky průzkumu připravena na konkrétní možnosti.

Příležitosti a hrozby:

- + *zájem polských distributorů o navázání spolupráce,*
- + *zájem o produkty Ibero.*

3.2.3 Porterova analýza 5 sil

V rámci vnější analýzy je důležité sledovat i konkurenci na daném trhu. Následující podkapitola je věnována právě analýze konkurence prostřednictvím Porterovy analýzy 5 sil.

STÁVAJÍCÍ KONKURENCE

Trh s krmivem pro domácí mazlíčky se neustále rozvíjí a roste. Bariéry vstupu na trh nejsou velké, naopak se stává atraktivním, a proto je konkurence poměrně vysoká. Důležitou roli v rámci konkurenceschopnosti hraje například rozmanitost nabízeného portfolia. V ohledu dalších faktorů se může důležitost měnit dle cílení na B2B nebo B2C zákazníky. Společnost by měla sledovat konkurenční ceny, dále jejich marketingovou a reklamní činnost nebo jakýkoliv další aspekt, ve kterém je konkurence jedinečná, či co nabízí zákazníkům navíc. V rámci analýzy konkurence je důležitá aktuálnost, jelikož se trh neustále mění, i konkurence se posouvá nějakým směrem. Ten, kdo byl považován za konkurenta dnes jím již zítra být nemusí.

Mezi hlavní konkurenty společnosti patří SpokojenyPes.cz s.r.o., PROFIZOO s.r.o. a HAPPYPET s.r.o. Společnost sleduje konkurenci především na základě recenze a hodnocení zákazníků na srovnávačích, jako je například Heureka.cz.

Globální trh s krmivem pro domácí mazlíčky je konsolidován předními světovými hráči, jež zaujímají hlavní podíl na trhu. Konkurenci na trhu řídí loajalita spotřebitelů, a proto je získání tržního podílu konkurence velmi těžké (Mordor Intelligence, 2020).

Světovými lídry v nejlépe hodnocených on-line obchodech s krmivem pro domácí mazlíčky jsou chewy.com, petco.com, petsmart.com a petz.com.br (SimilarWeb, 2021).

Tabulka 3: Světově nejlépe hodnocené e-shopy s krmivem a doplňky pro domácí mazlíčky
(Zdroj: SimilarWeb, 2021)

	e-shop	sídlo	Specializace	Čistý prodej z e-commerce (v mil USD)
1	Chewy.com	USA	obchod s nejlepšími produkty a službami pro domácí mazlíčky	6,397
2	petco.com	USA	společnost zabývající se péčí, zdravím a wellness zaměřené na zlepšování života domácích mazlíčků	145,4
3	petsmart.com	USA	specializovaný obchod se zbožím a službami pro domácí mazlíčky a jejich potřeby	115
4	petz.com.br	Brazílie	online obchod s krmivem, doplňky, léky a hračkami pro domácí mazlíčky	20,1

Tabulky č. 3 odráží skutečnost, že výše tržeb z čistého prodeje není zárukou dobrého obchodu na základě hodnocení zákazníků.

Společnost by mohla uvažovat o velkém množství konkurentů v daném odvětví napříč celou Evropou, jelikož existuje nespočet e-shopů prodávající své zboží i do Polska.

V rámci sledování konkurence TV PROBBE s.r.o. v ČR – na základě hodnocení zákazníků – bude i analýza polské konkurence zaměřena právě na hodnocení zákazníků. V žebříčku top webů s krmivem pro domácí mazlíčky v Polsku se e-shopy často mění. Přední příčky zaujímá průběžně zaujímá například zooart.com.pl, fera.pl, nebo také zooplus.pl, telekarma.pl, krakvet.pl nebo apetete.pl. (SimilarWeb, 2021).

Všechny zmíněné polské e-shopy mají velmi podobné portfolio produktů jako polský e-shop společnosti TV PROBBE s.r.o. (petkarma.pl). Jedná se o krmivo a pamlsky pro psy, kočky, na které se zaměřují nejvíce. Dále krmivo a pamlsky pro hlodavce, ptáky, ryby, zvířata v teráriu (plazy a hady), hospodářská zvířata a fretky. Mezi doplňky je nabízena kosmetika, vitamíny a doplňky stravy, antiparazitika, hračky, oblečky, vodítka a obojky, pelíšky, toalety pro kočky a příslušenství, výcvikové pomůcky, knihy, misky, příslušenství a doplňky do akvárií a terárií. Portfolio se většinou liší pouze doplňkovými kategoriemi, či jiným rozdělením na podkategorie. Některý obchod má zvláštní kategorii pro štěňata či koťata nebo pro čistokrevná zvířata, někteří nabízejí zvláštní kategorii pro páníčky. Další e-shopy nabízejí vybavení a příslušenství do akvárií a do venkovních jezírek. Zmínění konkurenti oproti TV PROBBE s.r.o. nemají kategorii hospodářských zvířat, pouze ZooArt nabízí krmivo a doplňky přímo pro koně. Nabídka zahrnuje velkou spoustu značek a výrobců, většina konkurentů jich nabízí přes 200.

Tabulka 4: Nejlépe hodnocené e-shopy s krmivem a doplňky pro domácí mazlíčky v Polsku
(Zdroj: SimilarWeb, 2021)

E-shop	zooart.com.pl	fera.pl	zooplus.pl	telekarma.pl	apetete.pl
Čistý prodej z e-commerce (v mil USD)	32,3	9,4	171,2	5,2	9,8
blog	ano	ano	ano	ano	ano
sociální síť	Facebook	Facebook Twitter Instagram YouTube	Facebook Instagram YouTube	Instagram Facebook	Facebook Instagram
věrnostní program	ano	ano	ano	ano	ano
kamenné prodejny	výdejní místa	výdejní místa	ne	výdejní místo	ne
veterinární poradna	ano	ano	vyhledavač nejbližších veterinářů	ano	ano

návštěvnost za posledních 6 měsíců	364 000	240 000	1 450 000	66 000	125 000
---------------------------------------------------	---------	---------	-----------	--------	---------

Z tabulky č.5 je patrné, že rivalita je v odvětví poměrně vysoká. E-shopy se předhánějí v aktivitě na vlastních blozích, sociálních sítích či v rámci doplňkových nabízených produktech pro své zákazníky, jako je například mobilní aplikace, věrnostní program nebo veterinární poradna. Žádný z konkurentů neprovozuje kamennou prodejnu, ve třech případech fungují pouze výdejní místa. Všechny společnosti tedy využívají dopravních služeb přepravců. Mimo nejčastější využívání kurýrních služeb jako je GLS, DHL, DPD či UPS téměř všechny konkurenční e-shopy využívají dopravce InPost, jejichž služby jsou aktuálně v Polsku velmi oblíbené. Jedná se především o službu vyzvednutí zboží v uzamykatelných schránkách. Poláci mají tuto službu v oblibě především z důvodu snížení rizika ohrožení zdraví v aktuální pandemické situaci. Na některých e-shopech se zákazník různým způsobem může dozvědět o orientačním čase a datu dopravy.

Všechny konkurenční e-shopy sledují požadavky a chování zákazníků na trhu, a proto vědí, že je pro ně důležité hodnocení zákazníků a srovnávače cen. Právě proto se všechny společnosti pyšní různými oceněními na svých internetových stránkách. Nejčastějšími zmínkami jsou ocenění Ceneo či Opineo.

V rámci marketingové činnosti je dále u zmíněných polských konkurentů možné sledovat návštěvnost, jakým způsobem zákazníci na konkurenční e-shopy vstupují. U většiny zmíněných polských konkurentů byl jedním z nejčastějších způsobů vstupu zákazníků na jejich e-shopy prostřednictvím vyhledávačů. V rámci této analýzy je možné dále zjistit na základě jakých slov lze konkrétní e-shop vyhledat. Je samozřejmé, že v rámci marketingové strategie si každá společnost platí konkrétní slova, díky kterým zákazníkům vyhledávač nabídne právě jejich internetový obchod. U většiny z konkurentů však návštěvníci převážně navštěvují jejich e-shopy na základě vyhledávání neplacených slov. Maximální využití placených slov je přibližně 38 %, konkrétně u vyhledávání e-shopu apetete.pl (SimilarWeb, 2021).

Jak již bylo zmíněno, důležitá je v rámci analýzy konkurence aktuálnost. V případě sledování konkurence na základě hodnocení zákazníků je faktor času velice důležitý, jelikož se jména v top žebříčkách mohou měnit velice rychle.

Shrnutí

Hrozbou společnosti je velké množství konkurenčních e-shopů. V rámci hodnocení konkurenčních polských e-shopů se potvrdil zájem zákazníků o porovnání na „zbožácích“. Společnost by s konkurencí mohla udržet krok, avšak jejich e-shopy nabízejí vždy něco málo navíc.

Příležitosti a hrozby:

- velké množství konkurenčních e-shopů.

RIZIKO VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Jak již bylo zmíněno, bariéry vstupu na trh s krmivem pro domácí mazlíčky nejsou velké, obzvláště pak v prostředí e-commerce, a zároveň je trh zajímavý pro vstup nových konkurentů. I s koronavirovou krizí se dané odvětví potýká velmi dobře, navíc si v období pandemie a vládních zákazů lidé čím dál více pořizují domácí mazlíčky, tudíž je riziko vstupu nových konkurentů na trh poměrně vysoké. Na druhou stranu se vlivem pandemie lidé do nového podnikání příliš neženou, z důvodu vysokých vstupních nákladů pro rozvoj nové společnosti. Podobně ani rozšiřování podnikání na zahraniční trhy není momentálně příznivé, přestože v rámci elektronického obchodu není expanze na zahraniční trh zas až tolik kapitálově náročná. Legislativa v Polsku se od české tolik neliší, proto vstup na polský trh není ani legislativně náročný. Nová konkurence v rámci e-commerce nyní stoupá, jelikož se většina obchodů uchyluje k elektronickému obchodování pod vlivem tlaku pandemie.

Celkově by se tedy dalo říci, že formální bariéry vstupu na trh nejsou velké, ovšem aby byl nový soupeř na trhu konkurenceschopným, musel by přijít s velmi atraktivní nabídkou, resp. s něčím novým a odlišujícím se, aby nalákal zákazníky k nákupu právě jeho zboží. I kdyby se takový hráč na trhu objevil, jeho tržby by ze začátku nedosahovaly hodnot top hráčů v odvětví, přičemž by konkurenti využili tento čas k přizpůsobení se novým nabídkám na trhu.

Shrnutí

Tržní bariéry vstupu jsou poměrně nízké, a to zejména v e-commerce. Přestože noví konkurenti nemohou být okamžitě hrozbou z hlediska konkurenceschopnosti, společnost se měla snažit udržet zákazníky a na jejich loajalitu.

Příležitosti a hrozby:

- *nízké bariéry vstupu na polský trh s krmivem (především e-commerce).*

RIZIKO SUBSTITUTŮ

V oblasti krmiva pro domácí mazlíčky mohou být substituty zboží brány v rámci druhu či značky, specifických požadavcích zákazníků a dalších. Například substitutem pro psí granule může být krmivo v konzervách a naopak. Jelikož má společnost v nabídce velké množství zboží, jako riziko substitutů je možné sledovat především velikost či rozmanitost portfolia na jiných e-shopech. Nabídka se může měnit na základě specifických požadavků zákazníků. Z toho důvodu se doporučuje sledovat jejich požadavky, a především objevující se trendy na daném trhu.

Dále je možné analyzovat substituty v rámci formy obchodů. On-line versus osobní prodej v kamenných prodejnách svádí svůj boj již dlouhá léta. Aktuální situace vládních nařízení nyní hraje do karet především e-shopům a bezkontaktním prodejmům. I v tomto směru je nutné sledovat aktuality, pro přizpůsobení se komfortu, požadavkům a nyní i ochraně zdraví zákazníků.

O substitutech v daném odvětví můžeme uvažovat i v řadě služeb, jako jsou substituty dopravy a přepravních společností a služeb jako jsou reklamace, věrnostní programy apod. I v tomto případě je nutné sledovat trendy na daném trhu a zároveň by společnost měla vyhovět požadavkům a preferencím zákazníků.

Shrnutí

Na daném trhu existuje velké množství substitutů a nové receptury krmiv se objevují každým dnem. Největší **hrozbou** jsou především substituty e-shopu, kterými jsou kamenné prodejny, jež polští zákazníci stále upřednostňují.

Příležitosti a hrozby:

- *kamenné prodejny jako substituty.*

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Společnost TV PROBBE s.r.o. nabízí na svém e-shopu široké portfolio zboží a především značek. Jelikož se počet produktů a značek na trhu s krmivem a doplňky pro domácí mazlíčky zvyšuje, musí společnost sledovat kvalitu a ceny stávajících i nových značek zboží. Jelikož se cena dodávek odráží i od odebíraných kusů, je výhodou společnosti mít vlastní sklad.

TV PROBBE s.r.o. je výhradním dovozcem krmiv následujících značek: Petkult (Belgie), Amity, Bravery (Španělsko), PRINS (Holandsko), Kenel, Leaders Choice, Elizabeth kitchen. Se společnostmi Petkult a Prins mají domluvené fixní ceny. Značka Amity a Bravery nabízí zpětné bonusy dle ročních obrátů a rozpočet na marketing, přibližně 5 %. Aktuální situace pandemie koronaviru má dopad i na dodávky zboží. Výrobci se potýkají s problémy spojenými se zpožděním ve výrobě a zároveň je nyní velmi vytížená doprava. Díky stoupají ceny vstupních surovin a přepravy. Výsledkem je zvyšující se cena konečných produktů a také zpoždění dodávek (Štěpán, 2021).

Shrnutí

Společnost dlouhodobě spolupracuje s dodavateli, s nimiž mají dohodnuté fixní ceny. Běžně tedy vyjednávací síla dodavatelů není nijak významná, avšak s koronavirovou pandemií se dodávky zpožďují a na základě nedostatku surovin se zároveň zvyšují ceny. Jelikož společnost s dodavateli spolupracuje již dlouho, a má s nimi vytvořené dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, nevznikají z tohoto faktoru žádné hrozby ani příležitosti.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

Odběratele, návštěvníky stránek, tedy potenciální zákazníky je možné rozdělit na spotřebitele (B2C zákazníci) a B2B zákazníky.

B2C zákazníci společnosti TV PROBBE s.r.o. jsou především majitelé domácích mazlíčků. V rámci B2C je síla odběratelů dána jejich loajalitou. Pokud konečný spotřebitel využívá služby společnosti, jako je například věrnostní program, má jeho loajalita vliv na cenu odebíraného zboží. Loajální vztah mezi zákazníkem a společností je oboustranně výhodný.

B2B zákazníci, jež odebírají zboží za účelem dalšího prodeje, mají zpravidla větší vyjednávací sílu: často vyžadují nákup zboží za nižší ceny, žádají o prodloužení doby splacení faktur apod. Pro všechny odběratele má však společnost zavedené fixní ceny, především z důvodu nastavení fixních cen od vlastních dodavatelů.

Nejdůležitějším a jediným B2B odběratelem společnosti TV PROBBE s.r.o. v Polsku je ALFA XY, kterého společnost považuje spíše za partnera. I pro jejich dodávky má společnost zavedené fixní ceny. Přesto je právě on jediným velkoobchodním odběratelem na daném trhu, tudíž je jeho vyjednávací síla velká.

Aktuálně nemá žádného odběratele, který by měl více jak 10 % odbytu jejího zboží (Štěpán, 2021).

Shrnutí

Nákupy zákazníků B2C trhu jsou dány především jejich loajalitou. V případě B2B trhu má společnost v Polsku jen málo odběratelů, resp. pouze jednoho velkoobchodníka, se kterým však má dohodnuté fixní ceny. V rámci hodnocení vyjednávací síly odběratelů není příliš relevantní, jelikož ho společnost považuje spíše za partnera.

Příležitosti a hrozby:

- *jediný velkoobchodní odběratel na B2B Polském trhu.*

3.3 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole je již analyzováno vnitřní prostředí společnosti TV PROBBE s.r.o. a to metodami analýzy 7S, analýzy obchodních aktivit a marketingových činností a analýzy finančních zdrojů.

3.3.1 Analýza 7S

V následující části bude zhodnoceno vnitřní fungování společnosti na základě vymezení tzv. 7 klíčových faktorů úspěchu.

Strategie (strategy)

„Posláním společnosti TV PROBBE s.r.o. je prodej kvalitního krmiva a širokého sortimentu dalších potřeb pro mazlíčky. Pro pány mazlíčků kvalitní zákaznický servis. Chceme spokojené zákazníky i zaměstnance“ (Štěpánová, 2021).

„Vizí TV PROBBE s.r.o. je optimalizovat hloubku našeho sortimentu při zachování jeho šíře, zaměřit se na prezentování našich vlastních výrobků směrem k zákazníkovi, zefektivnění a zrychlení skladových procesů. Rozšíření velkoobchodního prodeje se zahraničím (Polsko, Slovensko)“ (Štěpánová, 2021).

Co se týče strategie a cílů společnosti, nyní se soustředí na přechod na nový účetní systém včetně zavedení nových skladových mechanismů. Účelem těchto cílů je zefektivnění a zrychlení pracovních procesů a zároveň zvýšení konkurenceschopnosti v této oblasti. Na jeho splnění se společnost připravovala a zaváděla nový systém v průběhu uplynulého

roku, tudíž v horizontu konce letošního roku by měl být tento cíl splněn (Štěpánová, 2021).

Dalším cílem je zlepšení řízení lidských zdrojů ve firmě. V rámci tohoto cíle jsou uvažovány motivační programy či zvýšení produktivity práce. Zároveň má společnost zájem o snížení nákladů na zaměstnance. Splnění toho cíle předchází nejen přesný popis práce každého zaměstnance, ale i definování podnikové kultury. Dále by vedení mělo klást důraz na kvalitu pracovního prostředí, pozitivní a konstruktivní mezilidské vztahy. Dlouhodobějším cílem v této oblasti je pak zlepšení procesu získávání nových zaměstnanců (Štěpánová, 2021).

Cíle související s finančním zdravím společnosti zahrnují zvýšení ziskovosti a zároveň snižování zadluženosti. V rámci zvyšování ziskovosti chce společnost zefektivnit nabídku sortimentu eliminací prodeje nízkoobrátkových produktů s nízkou marží a zároveň soustředěním se na prodej vlastního zboží, tedy produktů s vyšší marží. Pro snižování zadluženosti má společnost za cíl snižování kontokorentního úvěrového účtu a dostat se až na nulu v horizontu 4 let (Štěpánová, 2021).

V neposlední je strategickým cílem pro společnost rozšíření velkoobchodního prodeje na Slovensku a v Polsku (Štěpánová, 2021).

Přestože jsou poslání, vize a strategické cíle dané, s řadovými pracovníky vedení prozatím nekomunikovalo.

Shrnutí

Přestože vedoucí pracovníci mají představu o poslání, vizích a strategických cílech společnosti, jejich sdělování není dostatečné. **Slabou stránkou** je chybějící komunikace ohledně strategických cílů v rámci celé společnosti a všech pracovníků. Dále nejsou strategické cíle nijak vyhodnocovány a chybí i kontrola jejich naplnění.

Silné a slabé stránky:

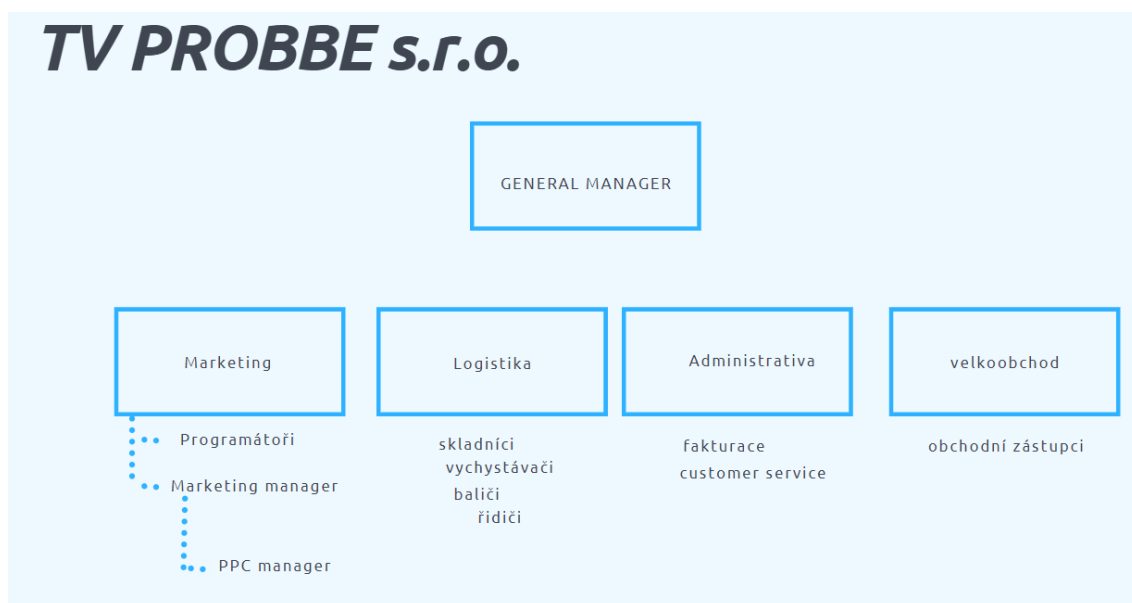
- *poslání, vize a strategické cíle nejsou známy pracovníkům společnosti.*

struktura (structure)

Společnost TV PROBBE s.r.o. má právní formu společnost s ručením omezením. Společníky jsou pan Vladimír Cohorna (obchodní podíl 50 %), Ing. Jiří Štěpán (obchodní podíl 10 %) a Navigator PM, s.r.o. (obchodní podíl 40 %). Pan Vladimír Cohorna

je zároveň Jednatel společnosti, který je zároveň statutárním orgánem. Aktuální průměrný přepočtený stav zaměstnanců je 34, z toho je 1 člen řídicích orgánů.

Struktura společnosti je liniová a je naznačena a obrázku č. 12 (Štěpánová, 2021).



Obrázek 10: Struktura společnosti TV PROBBE s.r.o.
(Zdroj: Štěpánová, 2021)

Organizační struktura společnosti není vzhledem k počtu zaměstnanců složitá a zároveň je dostačující. Přestože každý pracovník zná své pracovní povinnosti, na jednotlivé pracovní pozice není jasně definovaná náplň práce a odpovědnost.

Všichni zaměstnanci pracují z České republiky, v Polsku je pouze jediný zaměstnanec. Je jím marketingový pracovník, který napomáhal vývoji brand marketingu krmiva Ibero NATURAL v Polsku. Nyní společnost využívá jeho znalost polského i českého jazyka. Pracovní náplní je tedy marketingová komunikace se zákazníky, zákaznický servis a vyřizování reklamací.

Shrnutí

Organizační struktura je v rámci velikosti společnosti dostačující a každý pracovník ví, komu je podřízený. **Slabou stránkou** však může být nejasně definovaná náplň práce a odpovědnosti na jednotlivých pozicích.

Silné a slabé stránky:

- *nedostatečně definované pracovní pozice a jejich odpovědnost.*

systémy (systems)

Neustálé sledování trendů na trhu s krmivem a doplňky pro domácí mazlíčky a zároveň technických a technologických pokroků v rámci obchodních aktivit, skladování a systémů, vede společnost k rozvoji a modernizaci. Tento vývoj je aktuální, jelikož společnost momentálně prochází určitou technologickou revolucí v rámci zavádění nových systémů a automatizace některých činností. Do roku 2018 se činnost společnosti neřídila žádným centrálním systémem a veškeré podklady byly vedeny papírově. Vedení si však uvědomovalo, že při rozrůstajícím se portfoliu, stoupajících obchodních transakcí a množství objednávek je tento stav neúnosný. Bylo tedy rozhodnuto, že se stěhováním skladu do větších prostor se bude rozvíjet i automatizace a elektronizace procesů ve společnosti. Hlavní změnou je přechod z účetního systému MRP na systém Pohoda, který je pro společnost vhodnější, z důvodu nabízené nadstavby související se skladováním. Toto rozšíření díky využívání čtecích zařízení umožňuje evidenci skladů, automatické generování faktur až po tisk štítků. Automatizace a digitalizace nyní pomáhá s optimalizací vyřizování objednávek, což ušetří čas a nachozené metry zaměstnanců ve skladu, dále pak pomáhá s optimalizací objednání a nakupování chybějícího zboží, s přehledem o obrátkovosti a v neposlední řadě snižuje množství reklamací a chybovosti (Štěpán, 2021).

Co se týče e-shopů, společnost má vlastní platformu PHP, My SQP. V rámci marketingu pak společnost využívá služeb google analytics (Štěpán, 2021).

Shrnutí

Mezi **silné stránky** by bylo možné zahrnout přechod na digitalizaci, automatizaci a provázanost procesů ve společnosti. Ovšem **slabou stránkou** je dlouhá doba trvání tohoto přechodu.

Silné a slabé stránky:

- + *digitalizace, automatizace a provázanost systémů,*
- *dlouhá doba úplného přechodu na nový systém.*

styl manažerské práce (style)

Společnost nemá žádného zaměstnance zabývající se především personalistikou, resp. na úrovni HR managera. Sám jednatel společnosti přiznává, že jim takový

zaměstnanec chybí. S tím souvisí i strategické cíle, jež jsou sice dané, ovšem vedení je s řadovými pracovníky nekomunikuje (Štěpán, 2021).

Každý zaměstnanec ví, komu je přímo podřízený, a s kým má komunikovat případné nastal problémy. Komunikace, případně zpětná vazba tedy probíhá především na úrovni přímých vztahů (nadřízený a podřízený).

Shrnutí

Už v rámci faktoru strategie byla zjištěna nedostatečná komunikace napříč společností. Veškerá zodpovědnost v rámci personálního managementu je nyní na vedoucích pracovnících, kteří na personální záležitosti často nemají čas. Příčinou těchto **slabých** míst je chybějící HR manager, resp. personalista.

Silné a slabé stránky:

- *chybějící HR pracovník.*

spolupracovníci (staff)

Jak již bylo zmíněno, aktuální průměrný přepočtený stav zaměstnanců je 34, z toho je 1 člen řídicích orgánů. Opět se zde naráží na problém chybějícího HR managera či personalisty. Motivace zaměstnanců v rámci vyššího výdělku funguje pouze u těch pracovníků, kteří jsou placeni od úkolu. V rámci benefitů dostávají pracovníci pouze stravenky (Štěpán, 2021).

Ve společnosti jsou zavedené stmelovací akce: jednou týdně mají společný firemní oběd, dále jsou to tradiční akce jednou ročně jako vánoční večírek a letním období pak opékání.

Shrnutí

Hlavní **slabou stránkou** tohoto faktoru je nedostatečná motivace zaměstnanců, což je opět důsledek chybějícího personalisty. Pracovníci, kteří jsou placeni od úkolu mají jako jediný motivaci vyššího výdělku, ovšem u ostatních není motivace podpořena ani v rámci benefitů.

Silné a slabé stránky:

- *nízká motivace zaměstnanců.*

schopnosti (skills)

Schopnosti jednotlivých zaměstnanců odpovídají náplni práce na konkrétní pracovní pozici. Je jasné, že například od programátorů bude společnost očekávat jiné vzdělání

a schopnosti než u pracovníka na pozici balení balíků. Podíváme-li se na obrázek č. 12 zobrazující organizační schéma společnosti, největší nároky na schopnosti se kladou na pracovní pozice označených v modrých rámečcích, resp. vedoucí pozice. U těchto pracovníků se však nejedná pouze o nároky na vzdělání, často jsou důležitější schopnosti nabyté na základě praxe a předešlých zkušeností na dané (případně podobné) pracovní pozici. Praktické zkušenosti jsou žádoucí především u části marketingu, administrace (zejména účetní) a u obchodních zástupců. V rámci části logistiky však u zaměstnanců praxe či vzdělání nejsou příliš nutné. Od řidičů se jistě očekává dovednost řízení a vlastnictví řidičského průkazu, ovšem u dalších pozic v části logistiky je poměrně snadné zaučit nové zaměstnance, jejichž zaškolení také nemusí být zdoluhavé. Jelikož společnost nemá hodně zaměstnanců, k jejich výměně nedochází až tak často, zejména na vyšších pozicích. Jelikož také dochází k automatizaci a rozvoji technologie v činnostech, zatím společnost nehledá nové zaměstnance. Aktuálně však opět narážíme na problém nejasně definované náplně práce a odpovědnosti na jednotlivých pozicích. Se zavedením nových systémů a automatizace ve společnosti souvisí také vzdělávání zaměstnanců. Pracovníci jsou tedy aktuálně neustále proškolení v rámci zavedení nové technologie. S novými systémy se tedy celá společnost neustále rozvíjí a zaměstnanci musí být vzděláváni.

Shrnutí

Přestože lze intuitivně zhodnotit, jaké požadavky jsou kladeny na jednotlivé pracovníky, definice pracovní náplně jednotlivých pracovníků nejsou jasně dané. Společnost tedy spoléhá na vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků a zároveň na automatizaci procesů.

Silné a slabé stránky:

+ *kvalifikovaní vedoucí pracovníci.*

sdílené hodnoty (shared values)

Zde se opět naráží na problém chybějícího personalisty, který by pomohl společnosti nejen rozšířit strategické cíle mezi všechny zaměstnance, ale i s jejich motivací, čímž by mohlo dojít k respektování sdílených hodnot a tím i plnění cílů. Zažitím sdílených hodnot mezi všemi pracovníky může být dosaženo nejen vyšší efektivnosti procesů, ale napomáhá i zlepšení pracovního prostředí a rozpoložení jednotlivých pracovníků.

Silné a slabé stránky:

- *chybějící sdílené hodnoty ve společnosti.*

3.3.2 Analýza obchodních aktivit

Následně budou analyzovány obchodní aktivity společnosti TV PROBBE s.r.o.

Aktuálně se tedy společnost TV PROBBE s.r.o. zabývá výrobou a prodejem krmiva pro domácí mazlíčky a chovatelských potřeb. Vlastní výrobní linku však společnost nevlastní a produkty vlastních značek si nechává vyrábět na zakázku ve Španělsku. Spolu se zbožím dalších dodavatelů, se kterými si společnost za dobu svého působení na trhu vybodovala silné vztahy, dováží nakoupené produkty do vlastního skladu v ČR, ze kterého je zboží následně vyexpedováno na základě objednávek zákazníků.

Obchodními aktivitami společnosti jsou tedy převážně nákup a prodej zboží. Tyto aktivity jsou prováděny nejen na domácích, ale i na zahraničních trzích, a to jak B2C, tak B2B trzích.

Nákup

Nákupní činnost je realizována na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů. Společnost si své dodavatele vždy pečlivě vybírala, především tak, aby nové zboží zapadlo no produktového portfolia. V rámci českých dodavatelů se rozhodovalo na základě poptávky spotřebitelů, v zahraničí zase na základě vyplnění mezery na trhu. Vybírány byly zejména exklusivní a zajímavé produkty, které na českém trhu nebyly dostupné. Důraz byl a je kladen na kvalitu a prémiovost krmiv, kde je sice cena vyšší, avšak jako výhradní dovozce si to společnost může dovolit.

Aktuálně je tedy společnost výhradním dovozcem krmiv značek Petkult (Belgie), Amity, Bravery (Španělsko), PRINS (Holandsko), Kenel, Leaders Choice, Elizabeth kitchen, ale i Tobby, Ibero NATURAL. Poslední zmíněné jsou značky společnosti TV PROBE s.r.o., jejichž produkty jsou vyráběny externě. Superprémiová značka psích krmiv Ibero NATURAL je novinkou na trhu. Společnost vyvinula exklusivní recepturu psích granulí, které pro ně vyrábí španělská firma pod brandem společnosti TV PROBE. Ze Španělska jsou produkty dováženy přibližně jednou měsíčně, a to jedním kamionem, který je naplněn i dalším zbožím, jež společnost ze Španělska odebírá (jedná se například o značky Bravery a Emity). Stejně tak další zboží zahraničních

značek, jež je společnost výhradním dodavatelem, jsou do skladu dováženy přibližně jednou za měsíc.

Téměř se všemi dodavateli jsou domluvené fixní ceny dodávek. Aktuální situace pandemie koronaviru má však dopad i na dodavatele. Celý proces se potýká se zpožděním dopravy, jež se dotýká i výroby produktů, které se zpožďují především dodávky surovin. Prodlužuje se tak doba výroby i dopravy zboží, čímž se zvyšuje i cena těchto služeb.

Dodavatelé českých značek produkty dodávají převážně sami, na vlastní náklady, případně je společnost TV PROBBE schopna přivést zboží na sklad vlastními auty. Doprava ze zahraničí již však není tolik výhodná. Dodavatelé zahraničních značek nezajišťují žádnou dopravu, a proto je společnost nucena využívat služeb externích dopravců. Náklady na dodání zboží ze zahraničí je tedy komplexně mnohem více nákladná, a to nejen z finančního, ale i časového hlediska, jelikož si společnost služby dopravce musí sama zařizovat.

Prodej

V rámci prodejní činnosti společnost působí na domácím, českém, slovenském a polském trhu. Z pohledu zákazníků se soustředí na dva typy trhů: trh B2C (konečné spotřebitele) a B2B trh.

Díky provozování e-shopu s krmivem a doplňky pro domácí mazlíčky je provedení prodejních obchodních činností s konečnými spotřebiteli jednodušší. Zákazník si sám vybere produkty, o které má zájem, vytvoří objednávku, zvolí způsob platby a doručení. Veškerá komunikace s konečnými spotřebiteli probíhá bezkontaktně. V případě, že má zákazník otázky či připomínky, je na e-shopu nabízena e-mailová a telefonická podpora. I pro reklamaci a vrácení zboží může zákazník využít odkazu na e-shopu.

V roce 2020 se společnost rozhodla otevřít první kamennou prodejnu v Hradci Králové. Strategicky je to dobrá lokalita – Hradec Králové je statutárním městem východních Čech a metropolí Královehradeckého kraje. Společnost se pro nalákání zákazníků rozhodla v prodejně vytvořit výdejní místo Zásilkovny. Nepříznivá doba však nepřináší v rámci prodeje kamenného obchodu takový zájem, jaký by si společnost představovala.

Co se týče distribuce zboží konečným zákazníkům, společnost po České republice využívá služeb kurýrních dopravců. Pro zahraniční spotřebitele jsou k dispozici

opět kurýrní služby. V rámci polského trhu zaváží zboží na depo DPD, díky čemuž může využít možnosti kurýrní dopravy za národní ceny, což je pro společnost velice výhodné. Na trhu B2B jsou obchodní aktivity složitější, a to zejména na počátku. V průběhu získávání nových odběratelů je komunikace. Na B2B trhu nyní společnost nové zákazníky aktivně vyhledává pouze na českém a slovenském území. Na polském trhu probíhá vyhledávání pouze pasivně, prostřednictvím B2B webových stránek. Obchodní zástupci mají k prezentaci společnosti TV PROBE s.r.o. pouze malý katalog s představením a letáčky s některými produkty. Veškeré další informace ohledně portfolia a ceníku se potenciální odběratelé dozví pouze na B2B e-shopu (www.probbe.cz).

Společnost má aktuálně pravidelné odběratele v České republice, několik na Slovensku a jednoho obchodního partnera v Polsku. Ani jeden z nich však nemá více jak 10 % odbytu zboží. Všichni odběratelé nakupují produkty v pravidelných dodávkách přibližně jednou za 14 dní. Co se týče distribuce, společnost pro B2B využívá převážně vlastní dopravy, a to jak v Česku, tak v zahraničí.

Nejvíce prodejů míří českým zákazníkům, a to až 70 % z celkových prodejů společnosti. V rámci porovnání B2B a B2C prodejů jde v ČR přibližně 50 % odběratelům a 50 % konečným spotřebitelům. Zbylých 30 % prodejů putuje do zahraničí, z toho pouhých 15 % na Slovensko a 15 % do Polska. V obou zemích putuje z 90 % zboží přímo konečným spotřebitelům a zbylých 10 % odběratelům na B2B trhu.

Co se týče prodejů vlastních značek, nejsou tyto prodeje příliš výrazné. Koneční zákazníci odebírají na zahraničních trzích pouze z 5 % produkty značky Ibero NATURAL. Co se týče B2B obchodů, produktů vlastních značek a značek, jejichž je společnost výhradním dodavatelem, se prodává přibližně 25 %, z čehož je pouhých 10 % prodejů produktů značky Ibero NATURAL. Prodeje vlastních značek tedy nejsou příliš vysoké, především na B2B trhu jsou celkově velmi nízké prodeje.

Objemy prodejů v průběhu kalendářního roku nejsou stejné, jelikož v zimním období domácí zvířata (zejména psi) žerou méně, a to z důvodu menšího výdaje energie. Na jaře a v letním období se naopak objemy nákupů pravidelně zvyšují.

Shrnutí

Obchodní aktivity společnosti zahrnují nákup a prodej zboží. S dodavateli má společnost silné dodavatelsko-odběratelské vztahy, což jí umožňuje získávat pravidelné dodávky

zboží z různých zemí za fixní ceny. Slabou stránkou se může jevit nákladná doprava zboží ze zahraničí, jež musí společnost hradit a sama zařizovat. Co se týče prodejních aktivit, společnost se pohybuje na B2B a B2C českém, polském a slovenském trhu. **Slabou stránkou** zde je, že žádný zákazník na B2B trhu nemá ani 10 % odbytu. Navíc je zde patrné vysoké procento prodejů končeným zákazníkům a zároveň nízké procento prodejů odběratelům. S tím souvisí i pasivita na zahraničních trzích v rámci získávání nových odběratelů v Polsku.

Silné a slabé stránky:

- nízké procento prodejů na B2B trhu.

3.3.3 Analýza marketingových aktivit

Marketing je pro každou společnost důležitým nástrojem, jež se orientuje především na potřeby zákazníků na trhu. Pro rozvoj obchodní činnosti společnosti je vhodné zhodnotit marketingovou činnost na základě analýzy marketingového mixu. Následuje tedy analýza 4P (product, place, price, promotion).

PRODUKT (product)

Společnost má široké portfolio zboží nabízené na e-shopu. Jedná se o krmivo a pamlsky pro psy, kočky, ptáky, ryby a hlodavce, pro zvířata žijící v teráriích, hospodářská zvířata a fretky. Dále nabízí doplňky a příslušenství pro chov jednotlivých domácích mazlíčků. Produkty nabízené na českém e-shopu se jen nepatrně liší od menšího portfolia na polském e-shopu.

Velikost portfolia se odvíjí i od množství nabízených značek a druhu produktů. Společnost nabízí produkty přibližně 71 značek a konkuruje nabídkou, která čítá přibližně 5000 položek. Již bylo zmíněno, že je výhradním dodavatelem produktů Petkult, Amity, Bravery, Prins, Kennel, Leaders Choice a Elizabeth kitchen. Na svém e-shopu ovšem nabízí i vlastní značky: Bobby, Ibero a pamlsky Petkult vyráběné na zakázku dle vlastní receptury. Vývoj vlastních značek produktů je důsledkem sledování vědeckých pokroků a trendů na trhu s krmivy pro domácí mazlíčky. I společnost TV RPOBBE s.r.o. se na základě sledování požadavků zákazníků rozhodla pro vývoj vlastních receptur produktů s externí výrobou na zakázku pod vlastní značkou. Jedná se o pamlsky Petkult, které jsou vyráběny na zakázku pod brandem společnosti Petkult, ovšem na základě vlastní receptury společnosti TV PEOBBE s.r.o. Produkty Ibero a Bobby jsou již značkou

společnosti a jsou vyráběny opět na zakázku dle vlastní receptury. Tobby je českou značkou s tradicí více než 20 let s kvalitními doplňkovými krmivy pro domácí mazlíčky. Při výrobě piškotů, dentálních pamlsků či konzerv využívá výhradně české suroviny. Nejnovější jsou aktuálně produkty značky Ibero NATURAL. Na vývoji jejich receptury se se společností podílel také jejich polský partner ALFA XY (Štěpán, 2021).

Prodeje produktů vlastních značek jsou pro společnost nevýhodnější z hlediska jistoty a vyšší marže. V porovnání se zbožím jiných značek jsou marže u značek Ibero a Tobby dvojnásobné, někdy i trojnásobné. Proto se společnost snaží prodávat a propagovat především produkty Ibero a Tobby. Psí granule Ibero jsou na trhu novinkou. Jedná se o superprémiového krmivo (vyráběné ve Španělsku), k jehož výrobě se používají 100 % přírodní ingredience z regionálních španělských farem. Základem je vysoce kvalitní maso (Ibero Natural obsahuje 38 – 39 % kvalitního sušeného masa), zajišťující nutriční potřeby psů. Na výrobu 12 kg krmiva se spotřebuje 18 kg čerstvého masa – iberského polodivokého prasete a jehněčího, na které jsou dle průzkumů psi nejméně alergičtí. Těmito prasaty a dalšími zvířaty pocházející z Iberského poloostrova se živí i Iberský vlk, který je nyní kriticky ohroženým druhem. Na e-shopu společnost informuje nejen o základních údajích produktů Ibero, ale i o chovu iberských tmavých prasat. Láká zákazníky na šetrný chov, kdy mají prasata dostatek volného pohybu a jsou krmeny kvalitní potravou. Z jejich masa se také vyrábí jedinečná španělská šunka Jamón Iberico, která patří k největším delikatesám španělské kuchyně. Dále na českém e-shopu společnost odkazuje na ZOO Jihlava, kterou podporuje. Hlavním důvodem podpory jsou vlci iberské, které v jihlavské zoo chovají od roku 2016. Dále zákazníci na e-shopu najdou adopční listinu vlka iberského, která informuje o symbolické adopci jednoho z chovaných vlků v jihlavské zoo, čímž Krmeni.cz přispělo k záchraně těchto ohrožených zvířat. Dále se zde odkazuje na možnost příspěvku na chov vlků prostřednictvím nákupu produktů Ibero NATURAL (Krmeni.cz).

Dále na českém e-shopu nabízí společnost veterinární poradnu. Registrovaní a aktivní zákazníci mohou využít bezplatnou konzultaci s veterinářem přímo na e-shopu. Podmínkou pro položení dotazu je tedy registrovaný zákazník, který nakoupil přes e-shop www.krmeni.cz v posledních 12 měsících, v posledních 3 měsících nezadal dotaz do poradny a nevyčerpal maximální počet dotazů za týden. Dotazy jsou zodpovídaný

zpravidla do 7 dnů. Na polském a slovenském e-shopu se nabídka veterinární poradny neobjevuje (Krmeni.cz).

Shrnutí

Společnost nabízí vhodně širokou škálu produktů pro domácí mazlíčky. **Silnou stránku** shledávám v produktech s vyšší marží, tedy produktech, jež je společnost výhradním dodavatelem. Především produkty Ibero NATURAL jsou marketingově velkým lákadlem pro zákazníky, jelikož na základě analýzy zákazníků a průzkumu trhu jsou produkty takového složení žádané.

Silné a slabé stránky:

- + *výhradní dodavatel produktů některých značek.*

DISTRIBUČNÍ CESTY

Společnost nyní sídlí v Úpici v Královéhradeckém kraji. Zde má společnost aktuálně vlastní sklad zásob, který zároveň slouží jako výdejní místo. V rámci podnikání je umístění poměrně strategické, jelikož společnost prodává zákazníkům nejen v České republice a na Slovensku, ale i v Polsku a Úpice se nachází nedaleko polských hranic. Trh má společnost pokrytý díky vlastní dopravě, avšak využívá i přepravní společnosti (DPD, PPL a České pošty). Jelikož společnost nemá jiné sklady, a to ani v zahraničí, položka kurýrní služby je vždy ta nejvyšší. Co se týče slovenských objednávek, objednávky jsou dopravovány právě prostřednictvím kurýrních společností nebo Poštou bez hranic. Jak již bylo zmíněno, v okruhu 400 km je společnost schopna zajistit vlastní dopravu, avšak pro delší trasy využívají právě kurýrní služby. Vlastní dopravy (přibližně 1x za 14 dní) je využíváno například pro dovoz zboží partnerovi v Polsku ALFA XY, v jiných případech je zboží zaváženo 3 - 4x týdně do depa společnosti Geis (DPD). Společnost využívá dopravu do depa z důvodu národních (nižších) cen. Jak již bylo zmíněno, doba dodávek se aktuálně vlivem pandemie koronaviru prodloužila, z důvodu zpoždění výroby produktu (Štěpán, 2021).

Shrnutí

Společnost si navzdory nákladné dopravě prostřednictvím kurýrních služeb dokázala zajistit co nejnižší náklady díky zavážení do depa, čímž je zboží rozváženo v národních cenách. **Silnou stránkou** je strategická poloha skladu blízko hranic s Polskem a s tím související vlastní doprava v okruhu 400 km.

Silné a slabé stránky:

- + *sklad blízko hranic s Polskem.*

CENA

Cena je stanovena na základě ceny dodavatele, proto jsou zbožím s vyšší přidanou hodnotou produkty vlastních značek. Produkty značek Bobby a Ibero jsou tedy prodávány s nevyšší marží, která je oproti dalším značkám dvojnásobná, někdy i trojnásobná, avšak přibližně 1/3 je vložena do marketingu vlastních značek (Štěpán, 2021).

Silné a slabé stránky:

- + *dvojnásobná, až trojnásobná marže produktů vlastních značek.*

PROPAGACE

Co se týče propagace zboží, nejvíce se do marketingu investuje z důvodu vývoje vlastních značek: Bobby a Ibero. Aktuálně se společnost zaměřuje na produkty značky Ibero NATURAL, kdy se snaží nové produkty na trhu představit a přiblížit zákazníkům. Díky tomu, že se polský partner ALFA XY podílel na vývoji receptury Ibero, společnost TV PROBBE s.r.o. využívá jeho propagace na polském trhu, i když partner není tolik aktivní. Pro propagaci produktů využívá společnost dále jediného zaměstnance v Polsku, který se zabývá i brand marketingem právě produktů Ibero NATURAL. Tento marketingový pracovník v Polsku umí jak česky, tak polsky, tudíž ho společnost také pověřila k vyřizování reklamací a obsluze zákaznického servisu. Ohledně složení a vývoje produktů Ibero jsou informace na internetových stránkách a e-shopu.

Společnost dříve provozovala dva blogy: muj-pes.cz a moje-kocka.cz, které měly velmi vysokou návštěvnost. Proto se postupem času rozhodla je integrovat do e-shopu, pro navýšení prodejů. Tyto blogy jsou aktivní i na zahraničních e-shopech. V Polsku byl také založen Klub chovatelů, jež má za cíl podpořit prodeje krmiv Ibero NATURAL a dalších produktů s vyšší marží. Klub chovatelů má na starost také polský marketingový pracovník. Dále je společnost na sociálních sítích, jako je Facebook a Instagram, kde propagují veškeré své produkty, avšak aktuálně na nich nejsou moc aktivní. Pro podporu prodeje je využíváno e-mailingu, newsletteru a věrnostního programu. Za správu kampaní je zodpovědný PPC specialista, jenž se stará o google ads, s-klik a kampaně na sociálních sítích a webu. Společnost využívá analýz z google analytics a SEO analýz (Štěpán, 2021).

Na e-shopu se společnost pyšní oceněním z roku 2016 SHOP ROKU – finalista, a to jak na českém, tak i na slovenském e-shopu. Na polském e-shopu pak zobrazuje spolupráci se srovnávačem Opieno a také jejich ocenění za rok 2018, která se udělují na základě hodnocení zákazníků. Na všech provozovaných e-shopech zákazníka informují o ekologické angažovanosti pomocí malého loga.

Co se týče komunikace na B2B trzích, pro český trh má společnost 2 obchodní zástupce, kteří prezentují společnost a aktivně vyhledávají nové zákazníky. V případě, že by měl potenciální dodavatel zájem, může využít B2B webových stránek: www.probbe.cz. Na zahraničních trzích obchodní zástupce nemají a aktivní vyhledávání zákazníků zde neprobíhá. Nová partnerství je navazováno pouze pasivně, tedy pokud se společnosti zájemci sami ozvou.

Shrnutí

Společnost by se měla více zaměřit na propagaci produktů s vyšší marží. Přestože využívá velké množství propagačních materiálů, aktuálně vážne propagace na sociálních sítích. V porovnání s konkurencí je **silnou stránkou** blog, který má velkou návštěvnost a ocenění Opineo srovnávačem zdůrazněné na samotném e-shopu. Společnost nemá ucelenou marketingovou strategii, v Polsku využívá pomoc pouze jednoho marketingového pracovníka a partnera, jejichž možnosti jsou omezené a nejsou tolik aktivní. **Slabá** je společnost především na B2B trhu v Polsku, kde je oslovení potenciálních zákazníků pouze pasivní.

Silné a slabé stránky:

- + vysoká návštěvnost na blogu,
- žádný obchodní zástupce v Polsku.

3.3.4 Analýza finančních zdrojů

Následuje analýza finančních ukazatelů. Společnost se nyní potýká již se zmíněným přechodem na jiný účetní systém, z toho důvodu prozatím není k dispozici účetní uzávěrka za rok 2020. Pro účely zhodnocení finančních zdrojů společnosti jsou pro jednotlivé ukazatele zvoleny dostupné roky 2015-2019. Přestože postrádá aktuální data, je analýza finančních zdrojů věrným obrazem hospodaření společnosti.

Ukazatele likvidity

O platební schopnosti společnosti informují ukazatelé likvidity, zobrazené v tabulce č. 6.

Tabulka 5: Ukazatelé likvidity společnosti v letech 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>okamžitá likvidita</i>	-1,53	0,04	-0,02	0,02	0,04
<i>pohotová likvidita</i>	-0,21	0,16	0,35	0,41	0,37
<i>běžná likvidita</i>	6,13	2,78	2,6	1,11	1,31

Hodnota okamžité likvidity má v průběhu sledovaných let velké výkyvy. Ani v jednom roce nedosahovala hodnot zajištění likvidity. Dalo by se tedy říci, že společnost nedisponovala ve sledovaném období přebytečným pohotovým finančním majetkem.

Ukazatel pohotové likvidity byl v letech 2015-2019 nižší, než doporučené hodnoty, avšak zde je možné sledovat rostoucí trend, což by se mohlo jevit jako pozitivní indikátor z pohledu věřitele.

Hodnoty ukazatele běžné likvidity se ve sledovaném období ze začátku jeví velice dobře, avšak se zvyšujícími se investicemi (a dluhy) v roce 2018 již nedosahují doporučených hodnot. Jak ale naznačuje následující hodnota v roce 2019, v dalších letech by se ukazatel mohl opět dostat do rozmezí doporučených hodnot, čímž by se zvýšila i spokojenost věřitele.

Ukazatele rentability

Následující tabulka č. 7 obsahuje hodnoty ukazatelů rentability, jež zobrazují schopnost společnosti generovat zisk použitím investovaného kapitálu a zároveň trend vývoje těchto ukazatelů hodnotí, jak je činnost společnosti efektivní.

Tabulka 6: Ukazatelé rentability společnosti v letech 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>ROI</i>	12,78 %	3,23 %	2,7 %	-14,98 %	3,80 %
<i>ROE</i>	10,98 %	4,76 %	5,15 %	-41,43 %	5,08 %

Od roku 2015 měl ukazatel rentability vloženého kapitálu do podniku klesající trend. V roce 2018 se dostal do záporných hodnot, což bylo důsledkem velké investice do nového skladu v Úpici. Ani v porovnání s oborovým průměrem (-5,64 %) si společnost nevede moc dobře. V roce 2019 se však ukazatel vrací do kladných hodnot, které jsou nad úroveň oborového průměru a zároveň ukazuje, že návratnost této investice se s dalším rokem zlepšuje, resp. společnost dokázala zhodnotit své investice.

Co se týče ukazatele rentability vlastního kapitálu, ten má ve sledovaném období kolísavý trend. Společnost si v porovnání s oborovým, který se pohybuje kolem -20 %, vede až na rok 2018 velmi dobře. Nepříznivé hodnoty v roce 2018 jsou z důvodu záporného výsledku hospodaření v tomto roce. Vyšší hodnoty v roce následujícím však značí, že se společnost opět rozvíjí a ve svém oboru zlepšuje.

Ukazatele zadluženosti

Jakým způsobem společnost financuje svá aktiva zobrazují ukazatelé zadluženosti v tabulce č. 6.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti společnosti v letech 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>celková zadluženost</i>	14,91 %	31,13 %	45,44 %	62,33 %	62,60 %
<i>koeficient samofinancování</i>	83,98 %	67,87 %	52,47 %	37,06 %	37,40 %

Zadluženost podniku odráží hodnota ukazatele celkové zadluženosti. Koeficient samofinancování naopak zobrazuje krytí aktiv společnosti vlastním kapitálem. Z tabulky je tedy patrné, že na začátku sledovaného období společnost spoléhala na vlastní zdroje. V roce 2017 jsou hodnoty obou ukazatelů nejbližší hodnotám doporučeným, 50 %. Od roku 2018, kdy společnost začala více investovat cizí kapitál se zvýšila i hodnota ukazatele celkové zadluženosti, ne natolik, aby společnost podstupovala určité riziko vysokých finančních nákladů. Nízká hodnota koeficientu samofinancování v letech 2018 a 2019 může být některými stakeholdery indikátorem finanční nestability či nesamostatnosti při hodnocení společnosti.

Ukazatele aktivity

Jak efektivně společnost hospodaří s aktivy ukazují hodnoty ukazatelů v tabulce č. 7.

Tabulka 8: Ukazatelé aktivity společnosti v letech 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Obrat celkových aktiv</i>	4,8	5,41	3,07	3,07	3,19
<i>Obratovost zásob</i>	5,95	4,93	10,1	10,1	7,73
<i>Obratovost pohledávek</i>	28,62	20,8	18,16	18,16	21,85
<i>Obratovost závazků</i>	32,18	12,27	4,92	4,92	5,09

Ukazatel obratu celkových aktiv mělo rostoucí trend na počátku sledovaného období, avšak v posledních třech sledovaných letech se drží kolem hodnoty 3. V porovnání s oborovým průměrem (1,79) je hodnota ukazatele společnosti celkem vysoká.

Obratovost zásob se zvyšovala z důvodu nedostatečných skladovacích prostor, v posledních 3 sledovaných letech jsou však tato hodnoty opět celkem stabilní.

Hodnoty ukazatele obratovosti pohledávek nejsou nějak výrazně vysoké a téměř za celé sledované období se pohybují kolem 20.

Obratovost závazků má klesající trend. Společnost je v posledních sledovaných letech schopna splácet své závazky velmi rychle. Na druhou stranu se však pro zachování finanční rovnováhy doporučuje delší doba obratu závazků než pohledávek, což v případě společnosti TV PROBBE s.r.o. není. Solventnost je však na základě ukazatele velmi dobrá, což je příznivou informací pro potenciální věřitele.

Shrnutí

Největším problémem je v rámci analýzy finančních zdrojů neaktuálnost. Chybějící účetní závěrka za rok 2020 znamená, že zmíněné hodnoty ukazatelů jsou zastaralé. Příčinou je přechod na nový účetní systém, který ještě není zcela dokončen. Veškeré ukazatele ve sledovaném období vykazují určité výkyvy. V rámci hodnocení likvidity si společnost nevede moc dobře, jediným pozitivním indikátorem je rostoucí trend v závěru sledovaného období. V důsledku velké investice do objektu skladu v roce 2018 společnost v rámci rentability v tomto roce zaznamenává velké výkyvy. V dalším roce se však dostává do kladných čísel, a to i v porovnání s oborovým průměrem. Ukazatele aktivity odhalily poměrně dobré hospodaření společnosti. Jako **silnou stránku** je zde vyzdvížena solventnost společnosti, což je pozitivní indikátor pro věřitele.

Silné a slabé stránky:

+ *solventnost společnosti.*

3.4 SWOT analýza

V následující kapitole bude provedena SWOT analýza, která bude sloužit jako shrnutí výše provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Tabulka č. 9 zobrazuje příležitosti a hrozby vnějšího prostředí a zároveň silné a slabé stránky společnosti.

Tabulka 9: Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESS)
<ul style="list-style-type: none"> + digitalizace, automatizace a provázanost systémů + kvalifikovaní vedoucí pracovníci + výhradní dodavatel produktů některých značek + sklad blízko hranic s Polskem + dvojnásobná, až trojnásobná marže produktů vlastních značek + vysoká návštěvnost na blogu + solventnost společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> – poslání, vize a strategické cíle nejsou známy pracovníkům společnosti – nedostatečně definované pracovní pozice a jejich odpovědnost – dlouhá doba úplného přechodu na nový systém – chybějící HR pracovník – nízká motivace zaměstnanců – chybějící sdílené hodnoty ve společnosti – nízké procento prodejů na B2B trhu – žádný obchodní zástupce v Polsku
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> + růst kupní síly Poláků + proenvironmentální očekávání zákazníků + trend v e-commerce v Polsku – inzerce na „zbožácích“ (srovnávacích cen) + popularita prodeje na Marketplace (Facebook a Instagram) + každoročně stabilní tempo růstu trhu s krmivy pro domácí mazlíčky + zájem zákazníků o vyšší obsah masa v produktech, trend bezobilových krmiv a udržitelnosti + vysoké procento celkových nákupů psích granulí a pamlsků + zájem polských distributorů o navázání spolupráce + zájem o produkty Ibero 	<ul style="list-style-type: none"> – neférový boj Poláků proti zahraniční konkurenci – zatěžující daňový systém – prohlubující se veřejný deficit v Polsku – neustálé vylepšování receptur konkurenčních produktů – nízké procento nákupů produktů krmiva pro domácí mazlíčky na internetu – velké množství konkurenčních e-shopů – nízké bariéry vstupu na polský trh s krmivem (především e-commerce) – kamenné prodejny jako substituty – jediný velkoobchodní odběratel na B2B Polském trhu

Pro hodnocení SWOT analýzy byla zvolena varianta porovnání vztahů mezi vnitřními a vnějšími kategoriemi a zároveň hodnocení s využitím váhy. Hodnoty vah byly

stanoveny subjektivně, stejně tak jako vztahy mezi jednotlivými prvky. V následujících tabulkách je zaneseno porovnání strategií SO, ST, WO a WT.

Tabulka 10: Kombinace SWOT: SO (Zdroj: Vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	váha (w)	NI	w x NI
O1			•	•	•		•	0,08	4	0,32
O2		•			•			0,05	2	0,1
O3	•							0,08	1	0,08
O4	•					•		0,06	2	0,12
O5	•		•	•			•	0,1	4	0,4
O6		•	•	•	•			0,18	4	0,72
O7			•	•	•			0,12	3	0,36
O8		•	•	•	•		•	0,15	5	0,75
O9			•	•	•			0,18	3	0,54
váha (w)	0,15	0,1	0,2	0,15	0,2	0,1	0,1			3,39
NI	3	3	5	6	6	1	3			
w x NI	0,45	0,3	1	0,9	1,2	0,1	0,3	3,95		7,34

$$V_{SO} = 3,39 + 3,95 = 7,34$$

Tabulka 11: Kombinace SWOT: ST (Zdroj: Vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	váha (w)	NI	w x NI
T1			•					0,07	1	0,07
T2		•						0,05	1	0,05
T3							•	0,1	1	0,1
T4		•	•					0,1	2	0,2
T5	•			•	•	•		0,2	4	0,8
T6	•	•	•	•		•		0,15	5	0,75
T7			•					0,06	1	0,06
T8				•				0,07	1	0,07
T9		•	•	•	•		•	0,2	5	1
váha (w)	0,15	0,1	0,2	0,15	0,2	0,1	0,1			3,1
NI	2	4	5	4	2	2	2			
w x NI	0,3	0,4	1	0,6	0,4	0,2	0,2	2,9		6

$$V_{ST} = 2,9 + 3,1 = 6$$

Tabulka 12: Kombinace SWOT: WO (Zdroj: Vlastní zpracování)

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	váha (w)	NI	w x NI
O1					•		•		0,08	2	0,16
O2				•		•			0,05	2	0,1
O3				•					0,08	1	0,08
O4				•					0,06	1	0,06
O5			•		•	•	•		0,1	4	0,4
O6			•						0,18	1	0,18
O7		•							0,12	1	0,12
O8	•	•	•	•			•	•	0,15	5	0,75
O9	•					•	•	•	0,18	4	0,72
váha (w)	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0,2	0,15			2,57
NI	2	2	3	4	2	3	4	2			
w x NI	0,2	0,2	0,3	0,6	0,2	0,3	0,8	0,3	2,6		5,17

$$V_{WO} = 2,57 + 2,6 = 5,17$$

Tabulka 13: Kombinace SWOT: WT (Zdroj: Vlastní zpracování)

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	váha (w)	NI	w x NI
T1								•	0,07	1	0,07
T2								•	0,05	1	0,05
T3							•		0,1	1	0,1
T4		•					•	•	0,1	3	0,3
T5							•	•	0,2	2	0,4
T6			•		•		•	•	0,15	4	0,6
T7			•				•	•	0,06	3	0,18
T8			•			•	•	•	0,07	4	0,28
T9	•	•		•		•	•	•	0,2	6	1,2
váha (w)	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0,2	0,15			3,18
NI	1	2	3	1	1	2	7	8			
w x NI	0,1	0,2	0,3	0,15	0,1	0,2	1,4	1,2	2,45		5,63

$$V_{WT} = 2,45 + 3,18 = 5,63$$

U každé kombinace je uvedena hodnota, která vyjadřuje sílu dané SWOT strategie. Z porovnání hodnot $V_{SO} = 7,34$; $V_{ST} = 6$; $V_{WO} = 5,17$ a $V_{WT} = 5,63$ má nejvyšší hodnotu V_{SO} . Z toho důvodu je to nejsilnější strategie z uvedených, a proto by měla být použita pro návrhovou část.

3.5 Shrnutí analytické části

Úkolem analytické části bylo zjistit jaká je současná situace společnosti a na základě vybraných analytických metod zhodnocení vnějšího prostředí. Velmi podstatnou částí

byla analýza obchodních aktivit společnosti, a zároveň analýza trhu, trendy a poptávka zákazníků.

Díky provedeným analýzám byly určeny silné a slabé stránky společnosti a zároveň příležitosti a hrozby na trhu. Tyto faktory byly využity jako vstupy pro SWOT analýzu, jejímž výsledkem bylo určení nejsilnější strategie, jež by měla sloužit v rámci sestavení části návrhové.

Z uvedených analýz vyplývá, že by se společnost měla využít svých silných stránek k využití příležitostí na trhu. V rámci rozvoje obchodních aktivit by měla společnost využít především stabilního tempa růstu trhu s krmivem pro domácí mazlíčky. Dále růstu kupní síly Poláků, jež se ukazuje ve zvýšení výdajů za své mazlíčky. Jejich zájmu o vyšší obsah masa v produktech, o bezobilová krmiva a udržitelnost. Díky průzkumu trhu byl také zjištěn zájem polských distributorů o navázání spolupráce a o složení produktů značky Ibero. V rámci rozvoje obchodních aktivit by se společnost měla zaměřit na své silné stránky, především na produkty s vyšší marží, jejichž je výhradním dodavatelem, případně i strategického umístění vlastního skladu, nedaleko hranic s Polskem.

4 VLASTNÍ NÁVRHY

Následující kapitola se zabývá návrhy, díky kterým by společnost mohla dosáhnout vymezených cílů, jež jsou spolu s posláním a vizí společnosti stanovené, avšak nejsou známé všem pracovníkům.

„Posláním společnosti TV PROBBE s.r.o. je prodej kvalitního krmiva a širokého sortimentu dalších potřeb pro mazlíčky. Pro pány mazlíčků kvalitní zákaznický servis. Chceme spokojené zákazníky i zaměstnance“ (Štěpánová, 2021).

„Vizí TV PROBBE s.r.o. je optimalizovat hloubku našeho sortimentu při zachování jeho šíře, zaměřit se na prezentování našich vlastních výrobků směrem k zákazníkovi, zefektivnění a zrychlení skladových procesů. Rozšíření velkoobchodního prodeje se zahraničím (Polsko, Slovensko)“ (Štěpánová, 2021).

STRATEGICKÉ CÍLE:

Cíl č.1:

„Přechod na nový účetní systém včetně zavedení nových skladových mechanismů, vše za účelem zefektivnění a zrychlení pracovních procesů, zvýšení konkurenceschopnosti v této oblasti. Časový horizont: 1 rok“ (Štěpánová, 2021).

Cíl č.2:

„Zlepšení řízení lidských zdrojů ve firmě. Motivační programy, zvýšení produktivity práce a v důsledku toho snížení nákladů na zaměstnance. Přesný popis práce pro každého zaměstnance. Předefinování podnikové kultury, důraz na kvalitu pracovního prostředí, konstruktivní a pozitivní mezilidské vztahy. Strategické plánování lidských zdrojů: zlepšení procesu získávání nových zaměstnanců“ (Štěpánová, 2021).

Cíl č.3:

„Zvýšení ziskovosti. Větší důraz na prodej našeho zboží s vyšší marží. Eliminace prodeje nízkoobrátkových produktů s nízkou marží. Zefektivnění nabídky sortimentu“ (Štěpánová, 2021).

Cíl č.4:

„Snižování zadluženosti firmy, konkrétně snižování kontokorentního úvěrového účtu s cílem dostat se na nulu v horizontu 4 let“ (Štěpánová, 2021).

Cíl č.5:

„Zapojení se do programu státních podpor na základě vyhlášených výzev ICT – digitální podnik a OPPIK – úspory energie. Časový horizont: rok 2021“ (Štěpánová, 2021).

Cíl č.6:

„Rozšíření velkoobchodního prodeje na Slovensko a do Polska“ (Štěpánová, 2021).

Na základě provedených analýz v druhé části diplomové práce bylo vytvořeno hodnocení potenciálních variant strategií pro společnost TV PROBBE s.r.o. Výsledná analýza SWOT odhalila, že nejlepší kombinací pro strategii společnosti je varianta SO, tedy kombinace silných stránek (strenghts) a příležitostí (opportunities).

Z výše provedených analýz vyplývá, že se návrhová část bude zaměřovat na zvýšení prodeje, a to na B2C i B2B zahraničním trhu. Týkat se bude sortimentu, nových zákazníků, marketingového mixu, ale také organizace ve společnosti. V neposlední řadě bude vytvořen akční plán a ekonomické zhodnocení na základě přínosů a také budou stanovena rizika návrhů.

4.1 Navýšení prodeje

V rámci rozvoje obchodních aktivit na zahraničním trhu, by společnost měla navýšit vlastní prodeje, čímž by mohla docílit i vyšších tržeb. V návaznosti na cíl č. 3, kdy chce společnost zvýšit ziskovost a klást větší důraz na prodej zboží s vyšší marží, a zároveň v návaznosti na cíl č. 6, kdy chce společnost rozšířit velkoobchodní prodeje na polském a slovenském trhu, je tento návrh podpořen faktory:

- růst kupní síly Poláků,
- každoročně stabilní tempo růstu trhu s krmivy pro domácí mazlíčky,
- zájem zákazníků o vyšší obsah masa v produktech, trend bezobilových krmiv a udržitelnosti,
- vysoké procento celkových nákupů psích granulí a pamlsků,
- zájem polských distributorů o navázání spolupráce,
- zájem o produkty Ibero.

Zmíněné faktory jsou příležitostmi trhu, které by společnost měla sledovat a využívat.

Díky svým silným stránkám:

- kvalifikovaným vedoucím pracovníkům,

- společnost je výhradním dodavatelem produktů některých značek,
- skladu blízko hranic s Polskem,
- dvojnásobné až trojnásobné marži produktů vlastních značek,

by společnost mohla využít výše zmíněných příležitostí trhu. Navýšení prodeje je jednou z možností, díky které by mohlo dojít k rozvoji obchodních aktivit.

4.1.1 Rozšíření hloubky produktů Ibero NATURAL

S rozšířením povědomí chovatelů o zdraví, výživě a imunitním systému svých mazlíčků se nyní drtivá většina z nich přiklání k dražším, prémiovým a superprémiovým krmivům. Čím dál více majitelé analyzují složení krmiv, která chtějí svým mazlíčkům dopřát, což výrobce vede k neustálému vylepšování receptur. Tomuto trendu podlehl právě i společnost TV PROBBE s.r.o., která v roce 2018 začala vyvíjet vlastní recepturu granulí pro psy pod značkou Ibero NATURAL. V roce 2019 začala firma ve Španělsku tyto granule vyrábět, zejména z důvodu snadno dostupných lokálních surovin, na základě kterých je receptura postavena. Společnost TV PROBBE vsadila i na další z trendů, jímž je udržitelnost. Čím dál více spotřebitelů projevuje zájem o zboží, jehož výroba je šetrná k životnímu prostředí. Výhodou granulí Ibero NATURAL je v tomto směru šetrný chov iberských tmavých prasat, z jejichž masa jsou granule vyráběny. Prasata mají dostatek pohybu a jsou krmena kvalitní potravou. Společnost dále tímto zbožím pokrývá trend na trhu, který zmiňuje zájem chovatelů o produkty s vysokým obsahem masa. Dalším trendem, jež Ibero NATURAL splňuje, je zájem o krmiva bez obilovin.

Zmíněné informace naznačují, že produkty Ibero NATURAL jsou a budou žádaným zbožím na trhu. Pokud se podíváme na informace trhu z hlediska nákupů, pro své psy jejich majitelé kupují především granule, avšak každý druhý je rozmazluje různými pamlsky a pochutinami. Velká většina pro své miláčky nakupuje i konzervová krmiva. I na základě těchto informací by společnost měla rozšířit, resp. prohloubit nabídku produktů Ibero NATURAL o konzervová krmiva a pamlsky pro psy. Analýza trhu napovídá, že by zákazníci o takové produkty měli velký zájem. Zároveň tento návrh koresponduje s vymezenou vizí společnosti, konkrétně se jedná o optimalizaci hloubky sortimentu při zachování jeho šíře. S tím souvisí také strategický cíl č. 6, v němž je zmíněno zvýšení zisku v rámci většího důrazu na prodej zboží vlastních značek společnosti, tedy zboží s vyšší marží.

Rozšíření značky Ibero NATURAL o konzervové produkty a pamlsky si bude žádat určité investice, avšak výhodu by mohla představovat výroba, již by společnost TV PROBE mohla opět pověřit výrobce ve Španělsku. Nemusela by tak především investovat do výrobní linky, a tak jako při výrobě granulí by výrobce měl dostupnější lokální suroviny.

Náklady společnosti TV PROBE budou tedy převážně časové. Nejprve bude nutné vyvinout recepturu pamlsků a konzervových produktů, což konkrétně znamená detailnější průzkum trhu, dále konzultace s výrobou ve Španělsku a v neposlední řadě náklady na marketing, což v konečném důsledku bude nejvyšší položka. Společnost by dále měla zvážit, zda do vývoje receptury dalších produktů bude opět zapojovat polského partnera, který se podílel již na vývoji receptury granulí Ibero NATURAL. Jakmile však budou produkty zadané do výroby, společnost TV PROBBE se již může zabývat pouze marketingovou činností.

Cena jednotlivých produktů bude především stanovena na základě nákladů. Jedná se o superprémiové krmivo, tudíž si společnost může dovolit prodávat za vyšší cenu v rámci výroby z kvalitních a těžko dostupných surovin. Následující ceny byly stanoveny na základě porovnání s dalšími superprémiovými krmivy, které společnost nabízí.

Co se týče konzervových krmiv, za 800 gramovou a 400 gramovou konzervu by se cena mohla přibližně následovně:

Tabulka 14: Návrh cen nových produktů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Konzerva	CZK	PLN	EUR
400 g	71	11,83	2,64
800 g	100	16,7	3,71

Ceny pamlsků Ibero NATURAL budou opět stanoveny na základě cen nákladů výroby, a zároveň dle velikosti a kusů v jednom balení:

Tabulka 15: Návrh cen nových produktů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pamlsky	CZK	PLN	EUR
20 ks velikosti S	130	21,7	4,83
35 ks velikosti M	190	31,7	7,1
12 ks velikosti L	170	28,3	6,32

Přínosy

Hlavním přínosem tohoto návrhu je výroba produktů s vyšší marží, o které je dle analýzy trhu z hlediska zákazníků velký zájem. O recepturu produktů Ibero projevíli zájem

i potenciální odběratelé na B2B trhu. Na základě rozšíření řady výrobků značky Ibero NATURAL by mělo dojít k navýšení prodeje daného zboží a zároveň ke zvýšení tržeb společnosti.

Omezení

Omezením v rámci tohoto návrhu by mohl být nedostatek místa na skladě společnosti, což by omezilo výrobu, nákup a prodej zboží s vyšší marží.

Náklady

Již avizované náklady na vývoj receptury nových produktů budou spíše časově náročně pro vedoucí pracovníky společnosti. Kalkulovány budou náklady na cestování v rámci konzultace s výrobou ve Španělsku. V rámci marketingu budou nejprve vynaloženy náklady na detailnější průzkum trhu, dále na grafiku obalů produktů a další marketingové činnosti. Tabulka nákladů počítá se strávenými 3 dny dvou osob ve Španělsku. Denní sazba diet ve Španělsku je 45 EUR denně, a je přepočtena s kurzem 26 Kč/EUR (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Tabulka 16: Vyčíslení nákladů návrhu rozšíření hloubky produktů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vyčíslení nákladů
Cestovní náklady	35 000 Kč
Diety	14 040 Kč
Průzkum trhu	60 000 Kč
Grafika obalů produktů	90 960 Kč
Celkem	200 000 Kč

4.1.2 Noví zákazníci na B2B trhu v Polsku

Analýza obchodních aktivit společnosti odhalila nedostatky v oblasti podnikání na B2B trhu, a to především v zahraničí. V rámci faktorů silných stránek jako je strategické umístění skladu blízko hranic s Polskem, by se společnost měla zaměřit právě na získání nových zákazníků právě na tomto trhu. Tento návrh je podpořen i faktory slabých stránek, jako je právě nízké procento prodejů společnosti na B2B trhu nebo také chybějící obchodní zástupce na tomto trhu. V rámci hrozeb je to stále nízké procento nákupů krmiv na internetu. Stále oblíbenou formou nákupu tohoto zboží v Polsku jsou specializované kamenné obchody, jež pro společnost představují také hrozbu v podobě

substitutu e-shopu. Využitím silných stránek a příležitostí by však společnost mohla rozvíjet své obchodní aktivity.

Procentuální vyjádření prodejů mluví jasně ve prospěch prodejů v ČR, který tvoří 70 % veškerých prodejů. Polovina těchto prodejů probíhá v rámci B2B trhu. O zbylých 30 % se dělí prodeje na polském a slovenském trhu, kde jde z 90 % všech prodaných produktů konečným spotřebitelům. Navýšením B2B prodejů by se mohlo zvýšit nejen procento prodejů tohoto trhu, ale i celkové prodeje, čímž by společnost mohla dosáhnout vyšších tržeb.

Na základě průzkumu trhu, který byl v rámci zpracování analytické části práce proveden, bylo zjištěno, že potenciální distributoři by měli zájem o navázání nové spolupráce se společností TV PROBBE. Přesto má společnost pouze jediného odběratele zboží na polském trhu. Pasivní vyhledávání není v rámci navazování nového odběratelsko-dodavatelského vztahu efektivní.

V rámci navýšení prodejů by společnost měla být aktivnější ve vyhledávání potenciálních zákazníků. Pro efektivní vyhledávání zákazníků je dobré mít zvolenou strategii, a to z důvodu měnících se podmínek na trhu, omezenosti zdrojů, případně nutných mantinelů pro udržení směru (Princ, 2018). Proces získání nových zákazníků vyžaduje výběr nejvhodnějšího klienta a dále zvolení správných nástrojů. Existují 4 základní formy oslovení: osobní, e-mail, telefon a skrze sociální sítě. Jednotlivé zmíněné kanály mají své výhody a nevýhody, přesto se doporučuje je využívat všechny 4 (Princ, 2019).

V rámci navýšení prodejů by společnost měla oslovit potenciální klienty, kteří by měly přinejmenším stejný odbyt jako jediný partner v Polsku, tedy alespoň jednou za 14 dní. Z hlediska objemu těchto dodávek by však byla nejlepší variantou oslovení řetězce zoologických produktů v Polsku, aby pokryl co největší část trhu.

V takovém případě by se návrh týkal i dodavatelů a výroby produktů. Získání nových zákazníků na B2B trhu by znamenalo zvýšení odbytu ze skladu zásob a v důsledku i zvýšení nákupů od vlastních dodavatelů společnosti, a zároveň výroby produktů vlastní receptury.

Způsoby oslovení potenciálních klientů jsou různé. V dnešní době je již nevýhodné utrácet za databáze, u kterých není jistota kvality kontaktů. Aktuálně se společností vyplácí zviditelnění společnosti na sociálních sítích a další inovativní technologické

nástroje, jako je právě e-mailing a telefonování. Na druhou stranu by společnost neměla podceňovat osobní kontakt, který je stále důležitým aspektem uzavírání obchodu.

Většina zmíněných je provázaná s marketingovými činnostmi společnosti, tudíž odpovědnost za tento návrh nese převážně marketingové oddělení. Prvním krokem ve směru zviditelnění by měl být provázaný B2C a B2B web. V případě, že by byl i pasivní přístup získání zákazníků účinný, by měl mít potenciální zákazník možnost se dostat skrze sociální sítě či e-shop na webové stránky B2B.

E-mail je jeden z nejčastějších nástrojů komunikace s novým zákazníkem. Společnost by prostřednictvím newsletteru, jež využívá, mohla vyvolat zájem o nové produkty (slevy a další) u potenciálních klientů. Prostřednictvím e-mailu by tedy společnost měla komunikovat nejen s novými, ale i stávajícími zákazníky. Tento nástroj není nijak nákladný, v rámci zasílání novinek a speciálních akcí může využít formu již využívaných newsletterů pro konečné spotřebitele. V rámci prvního jednání s potenciálním B2B zákazníkem by společnost měla využít jednotného mailu s představením společnosti, jejím zaměřením a produktovým portfoliem. Vytvoření takového e-mailu nebude nijak nákladné, jelikož newslettery vznikají ve společnosti pravidelně.

Ze zkušenosti průzkumu trhu nyní potenciální odběratelé prostřednictvím e-mailů příliš nekomunikují. Telefonování je nejrychlejší a nejpřímější nástroj v rámci komunikace. Společnost by měla být připravena na hovory od potenciálních zákazníků, a to v případě chybějících informací, nebo akutní řešení v rámci již dohodnutých podmínek.

V dalších fázích by společnost neměla zapomínat na osobní setkání. Pokud přijde na dojednání obchodních podmínek, tato forma komunikace je nejefektivnější. Obě strany se vzájemně poznají a upevňuje se tak v partnerský vztah. Omezením zde může být chybějící obchodní zástupce na polském trhu.

Co se týče komunikace a zviditelnění společnosti, účinným nástrojem je účast na veletrzích. Tato forma je efektivní jak v rámci navázání nových kontaktů na B2B trhu, tak v rámci prezentace vlastní společnosti a portfolia nabízených produktů.

Jedním z polských veletrhů, kterých by se společnost mohla účastnit je ANIMAL FEST. K účasti na ANIMAL FEST jsou zváni výrobci a distributoři nabízející produkty pro všechny druhy domácích mazlíčků. Jedná se o dvoudenní akci, jež se v letošním roce koná od 6. do 7. listopadu ve městě Poznaň (Animal Fest, 2021).

Druhým veletrhem, kterého by se společnost mohla účastnit je třídní veletrh Animals' days, který je určen právě pro marketingový prodej společností. Vystavovatelé zde mohou představit své zboží a služby, a zároveň vidět nabídku konkurenčních společností, případně se dozvědět o nových trendech. Každoročně se veletrh koná začátkem dubna, a právě proto účast na tomto veletrhu doporučuji jako vyhovující variantu. Ročník 2021 se již uskutečnil, tudíž má společnost více času na přípravu produktů na dubnový termín příštího roku (Animals' days, 2022).

Přínosy

Hlavním přínosem toho návrhu je získávání nových odběratelů a v případě uzavření obchodních smluv navýšení prodejů na základě pravidelných odběrů zboží. V rámci veletrhů bude přínosem i zviditelnění společnosti a nabízených produktů, což může také vést k navýšení prodejů zboží společnosti na polském trhu. V konečném důsledku se tato skutečnost projeví v navyšujících se tržbách. Společnost na veletrzích může také nabýt různých zkušeností, ale i přehledu o trendech. V rámci těchto znalostí může v budoucnu rozvíjet jednotlivé návrhy a pokoušet se skrze nové strategické cíle o další rozvoj obchodních aktivit.

Omezení

Jak již bylo zmíněno, v rámci vyhledávání a kontaktování potenciálních zákazníků je důležitý čas. V rámci tohoto návrhu je časová vytíženost největším omezením, jelikož společnost v současné době nemá žádného obchodního zástupce na polském trhu, který by se vyhledáváním a kontaktováním nových zákazníků zabýval.

Náklady

V tabulce jsou orientačně vyčíslené náklady za účast na veletrhu Animals' days. Položky se týkají pronájmu plochy (60 000 Kč), registračního poplatku (1 200 Kč), stavby stánku (25 000 Kč), využití zvláštní zóny vystavující nové produkty, za kterou je v rámci vystavení a propagace 3 produktů požadována částka 4 560 Kč (Animals' days, 2021). Všechny položky jsou přepočteny z polských částek kurzem 5,7 Kč/PLN. Další náklady jsou vyčísleny pro účast 3 stávajících zaměstnanců na 3 dny. Náklady na pobyt jsou orientační za 2 noci pro 3 osoby v hotelu (Booking.com). Základní sazba diet v Polsku je 40 EUR na den (Zákon č. 262/2006 Sb).

Tabulka 17: Vyčíslení nákladů návrhu účasti na veletrhu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vyčíslení nákladů
Pronájem plochy	60 000 Kč
Registrační poplatek	1 200 Kč
Stavba stánku	25 000 Kč
Zvláštní zóna	4 560 Kč
Náklady na pobyt zaměstnanců	6 474 Kč
Diety	9 360 Kč
Celkem	106 594 Kč

4.2 Návrhy v oblasti marketingové komunikace

Rozvoj obchodních aktivit společnosti musí být podpořen marketingovou činností. V rámci navýšení prodejů se společnost musí zákazníkům určitým způsobem prezentovat sama, a především prezentovat svou nabídku. Návrhy v oblasti marketingové komunikace jsou podpořeny příležitostmi na polském trhu, jimiž jsou především trendy v oblasti e-commerce, jako je inzerce na „zbožácích“ neboli srovnávacích cen. Spotřebitelé často pro rozhodnutí o svém nákupu využívají recenze právě na některých ze zboží, jakým je Cene či Opineo. Zároveň na polském trhu roste popularita prodejů na Marketplace skrze sociální sítě. V rámci propagace produktů by se společnost měla zaměřit na ty produkty, o které zákazníci jeví zájem: s vyšším obsahem masa a bez obilovin (například právě produkty Ibero NATURAL). K vytvoření správné marketingové komunikace by se společnost měla také zaměřit na své silné stránky, mezi které je v tomto případě možné zařadit například vysokou návštěvnost na blogu.

V návaznosti na strategické cíle společnosti se tyto návrhy opírají o cíl č. 3, v rámci zvýšení ziskovosti, a to za pomoci většího důrazu na prodej zboží s vyšší marží.

4.2.1 Cílenější marketingová komunikace produktů s vyšší marží

První návrh v oblasti marketingu těží ze silných stránek společnosti, jimiž jsou produkty (značky), jejichž je společnost TV PROBBE výhradním dodavatelem a zároveň vyšší marže produktů vlastních značek. Pokud chce společnost určitým způsobem navýšit své prodeje, měla by se zaměřit právě na tyto produkty. Exklusivita a superprémiovost jsou aktuálně žádaným faktorem při výběru produktů zákazníky. Vyšší marže z prodeje

zboží vlastních značek společnost navýší i tržby. Nyní však prodeje těchto produktů nepřesahují více jak 25 %. Zvýšením povědomí o nich by se však prodeje mohly zvýšit. Řešením je rozšíření reklamy na e-shopu a v newsletterech zasílaných zákazníkům. Dále by byla vhodná reklama na sociálních sítích a na plánovaných veletrzích. Náklady na reklamu nejsou nízké, avšak pokud bude reklama cílená, brzy se vyplatí. S tím souvisí i využívání PPC reklam, jež společnost používá. PPC specialista by měl prověřit, zda je tato forma reklamy efektivní a případně rozvíjet reklamu o prezentaci produktů s vyšší marží.

Přínosy

Zefektivnění reklamy produktů s vyšší marží společnosti přinese vyšší tržby na základě navýšení prodejů tohoto zboží.

Náklady

Náklady na PPC reklamu Google se pohybují pro menší firmy přibližně na 2 500 – 4 000 Kč měsíčně. Jestliže společnost nyní již určitou formu Google Ads využívá, v tabulce bude vyčíslena dražší varianta, která zasáhne větší množství potenciálních zákazníků (Novák, 2021). Za vytvoření kampaně, jež se odvíjí od množství propagovaného zboží je pak sazba od 2 000 Kč (Kouba, 2021).

Tabulka 18: Vyčíslení nákladů návrhu cílenější marketingové komunikace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vyčíslení nákladů
Vytvoření kampaně	2 000 Kč
Roční náklady na PPC reklamu	48 000 Kč
Celkem	50 000 Kč

4.2.2 Zvýšení aktivity na sociálních sítích

Přestože společnost má profily na sociálních sítích, její aktivita není příliš častá. V dnešní době, kdy jsou sociální sítě nejnavštěvovanější a reklamy na nich účinné, by se společnost měla chopit příležitosti a věnovat aktivitě na sociálních sítích pozornost.

Český e-shop krmeni.cz má svou facebookovou stránku, a dokonce i instagramovou. Na Facebooku přidává společnost příspěvky celkem často, avšak na instagramovém účtu příspěvky příliš nepřibývají. Sociální sítě zahraničních e-shopů jsou však ještě více zanedbané. Slovenský a polský e-shop má pouze facebookovou stránku, ale nemá účet na Instagramu. Jelikož se společnost na sociálních sítích zviditelňuje na základě fotografií

a videí, bylo by vhodné instagramové profily zahraničních e-shopů založit. Jednoduchým propojením facebookového a instagramového účtu bude možné bez problému sdílet obsah příspěvku z jedné sociální sítě na druhou v rámci jednoho profilu. Na založení účtů nejsou nutné žádné výdaje, avšak aktivitou na sociálních sítích je možné získat množství potenciálních zákazníků.

V rámci aktivity na sociálních sítích je nedostatek fanoušku a sledujících známkou nedostatečné propagace. Jejich získáním může často pomoci spolupráce s tzv. „influencerem“ v oboru podnikání. Náklady pro společnost jsou zanedbatelné, jelikož vynaloží pouze čas pro kontaktování konkrétních profilů na sociálních sítích, kterým po dohodě zdarma poskytne produkt, který chce propagovat. „Influencer“ dále tyto produkty propaguje na vlastním profilu. Množství sledujících profilu influencera následně může navštívit i profil společnosti, čímž získá potenciální zákazníky.

Aby však návštěvníky společnost nalákala ke sledování, případně k nákupu, musí být obsah příspěvků poutavý. Zvýšit zájem může například na základě propagace slev a výhodných koupí produktů, recenzí od zákazníků či právě navázání spolupráce s některým z influencerů. Dále by společnost mohla využít vysoké návštěvnosti blogu (který je aktuálně implementován na e-shopu) a potenciální zákazníky na e-shop přivádět prostřednictvím sdílení zajímavých témat na blogu. Do budoucna by společnost mohla uvažovat o Marketplace na sociálních sítích, které jsou aktuálně na polském trhu velmi populární. Prozatím má však málo sledujících, tudíž tato aktivita prozatím není vhodná.

Společnost dále může využít reklam na sociálních sítích. Tato služba nabízí různé varianty a různé cenové relace. Vzhledem k tomu, že společnost nemá prozatím dostatek fanoušku na sociálních sítích, nejvhodnější by bylo začít levnější variantou, která může v zásadě pomoci zvýšit počet fanoušků a sledujících na sociálních sítích. Dále by společnost mohla uvažovat o reklamách za proklik, které jsou většinou dražší. Tuto variantu by však společnost měla uvažovat až v případě, že bude mít dostatek sledujících. Také PPC manager by mohl vyhodnotit, zda se společnosti tato varianta vyplatí více, než nabízí nástroj Google Analytics.

Přínosy

Větší aktivita na sociálních sítích a spolupráce s influencersy přiláká na profily společnosti více sledujících, kteří budou na základě poutavých příspěvků profily pravidelně sledovat. Tímto způsobem společnost získá potenciální zákazníky, které může na základě reklam

a propagací slev přilákat k nákupu některých produktů. Navýšení prodejů se tedy opět projeví v tržbách, čímž společnost může opět disponovat finančními prostředky, které může následně využít pro další účinnou reklamu.

Náklady

V rámci základní investice do nejméně nákladné reklamy na Facebooku se jedná o 25 Kč denně (Krajňák, 2017). Minimální cena propagace na Instagramu je 30 Kč denně (Rumpala, 2020). Aby měla reklama nějaký dosah, v tabulce jsou vyčísleny roční náklady při sazbách 50 Kč na obou sociálních sítích denně.

Tabulka 19: Vyčíslení nákladu návrhu zvýšení aktivity na sociálních sítích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vyčíslení nákladů
Roční náklady na propagaci na Facebooku	18 250 Kč
Roční náklady na propagaci na Instagramu	18 250 Kč
Celkem	36 500 Kč

4.3 Změny v organizační struktuře v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit

Společnost si je vědoma, že pokud chce být konkurenceschopným podnikem na zahraničních trzích, je nutné zvýšit kapacitu. V roce 2018 v tomto směru podnikla první kroky a přestěhovala svůj sklad do větších prostor v Úpici. V rámci rozšiřování také učinila zásadní kroky v digitalizaci a automatizaci v průběhu veškerých aktivit ve společnosti, od příjmu zásob, po odesílání zásilek. Přesto analýza naráží na nedostatky, díky nimž společnost nemá možnost využít všech příležitostí trhu pro rozvoj.

V této části budou předloženy návrhy pro řešení slabých stránek, které by mohly mít vliv na rozvoj obchodních aktivit. Jsou jimi především nedostatečně definované pracovní pozice a jejich odpovědnost, neznalost řadových pracovníků poslání, vizí a strategických cílů. Dále dlouhá doba přechodu na nový účetní systém, chybějící HR manager a s tím související nízká motivace zaměstnanců a chybějící sdílené hodnoty ve společnosti. Dále jsou stanovena doporučení v rámci změn v personální organizaci společnosti v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit. Ta se opírají o slabé stránky, jako je nízké procento prodejů na B2B trhu a chybějící obchodní zástupce na polském trhu.

Návrhy se zároveň opírají o strategické cíle společnosti. Konkrétně se jedná o cíl č. 1 v rámci zrychlení a zefektivnění pracovních procesů, dále cíl č. 2, především v rámci definování firemní kultury, prostředí a pozitivních mezilidských vztahů, dále v rámci popisu práce jednotlivých pozic a celkově zlepšení řízení lidských zdrojů uvnitř společnosti.

4.3.1 Komunikace strategie společnosti

Přestože má vedení společnosti jistou představu o poslání společnosti, vizích či strategických cílech, základním problémem je nedostatečná komunikace. Zmíněné představy bohužel není promítnuta do aktuální činnosti společnosti, tudíž na konkrétních strategických cílech nelze pracovat, případně je plnit, vyhodnocovat a reagovat na případné změny.

Implementace podnikové strategie společnosti je přitom důležitým aspektem v rozvoji obchodních aktivit společnosti. V případě společnosti TV PROBBE je důsledkem neznalosti strategie všech pracovníků nemožnost dílčí strategické cíle plnit. Na základě toho se nabalují další nedostatky, jakou je kontrola a vyhodnocení plnění cílů, jež nejsou možné. Plnění cílů tak neustále stagnuje a společnost tak nemůže pokračovat v rozvoji svých obchodních aktivit. Je tedy nutné tuto strategii komunikovat se všemi pracovníky, pro pochopení důležitosti jednotlivých cílů a mohli se tak společně pokusit o jejich dosažení.

Komunikace je důležitá ve všech rovinách organizační struktury. Společnost by měla lépe definovat jednotlivé pracovní pozice, jejich odpovědnost a kompetence. V rámci hodnocení a úprav by bylo vhodné výsledky kontrolovat na pravidelných mítincích, pro zavedení nutných změn v případě mezer a problémů.

Přínosy

Na základě správné definice a odpovědnosti jednotlivých pracovníků se bude lépe implementovat strategie společnosti. Zaměstnanci budou znát nároky, které jsou z hlediska strategie na konkrétní pozici kladeny a lépe se budou ztotožňovat s cíli, kterých budou chtít sami dosáhnout.

4.3.2 Vzdělávání zaměstnanců v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit společnosti

V rámci rozvoje obchodních aktivit na B2B trhu se nabízí jednoduché řešení, a to zaměstnání obchodního zástupce pro polský trh. Jelikož společnost aktuálně hledá nové B2B zákazníky v Polsku pouze pasivně, především z důvodu časové vytíženosti, je na čase zvážit zaměstnání nového pracovníka. Jeho pracovní náplní může být případně vyřizování dalších věcí v rámci polského trhu. Společnost by opět měla několik možností: nový zaměstnanec, outsourcing, případně proškolení stávajícího personálu.

V tomto konkrétním případě by mohlo být nejvýhodnější řešení proškolení aktuálního jediného polského marketingového zaměstnance. O společnosti a jejím portfoliu má nadstandardní znalosti, navíc má ke společnosti vytvořený určitý vztah, což je přidaná hodnota v rámci propagace. Společnost si tak do své komunity nemusí pouštět nového člověka, naopak si může vychovat vlastního a loajálního obchodního zástupce.

Přínosy

Hlavním přínosem je možnost získání obchodního zástupce za co nejnižší náklady. Školení bude probíhat pouze v rámci pracovního vzdělání, jelikož díky dlouhodobé spolupráci proškolení v oblasti podnikání a portfolia společnosti není nutné. Díky obchodnímu zástupci bude možné aktivně vyhledávat potenciální zákazníky na B2B polském trhu, čímž by se mělo v rámci navázání nové spolupráce společnosti dosáhnout zvýšení prodeje. V konečném důsledku může dojít ke zvýšení tržeb.

Náklady

Cena rekvalifikačního certifikovaného kurzu pro stávajícího zaměstnance vychází v ČR v průměru na 19 900 Kč (Jubela, s.r.o.). Základní kurz může díky znalosti českého i polského jazyka zaměstnanec podstoupit v ČR. Další nadstavbové kurzy dále může absolvovat v Polsku. Tyto kurzy jsou aktuálně i ve formě webinářů, a průměrná cena jednoho konkrétního kurzu je 6 000 Kč (MySzkolimy.pl). Co se týče mzdy nového obchodního zástupce, průměrná mzda v Polsku se na této pozici aktuálně drží na 5 150 PLN, což je v přepočtu kurzem 5,7 Kč/PLN, 29 355 Kč měsíčně (Redakcja portalu wynagrodzenia.pl, 2021). V případě obchodního zástupce by bylo možné uvažovat o procentuální provizi v rámci prodeje či uzavřených partnerství. Ovšem na druhou stranu společnost ušetří na nákladech za marketingového pracovníka v Polsku,

který se stane právě obchodním zástupcem. Z toho důvodu další náklady, případně i náklady na sociální a zdravotní budou považovány za zanedbatelné.

Tabulka 20: Vyčíslení nákladu návrhu změny v organizační struktuře (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vyčíslení nákladů
Kurz v ČR	19 900 Kč
Nadstavbový kurz	6 000 Kč
Roční mzdové náklady	352 260 Kč
Celkem	730 420 Kč

4.3.3 Doporučení v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit společnosti

Na základě již zmíněných návrhů v oblasti rozvoje obchodních aktivit se nabízí možnost jednoduchých řešení. Tato řešení jsou však velkým zásahem do časové vytíženosti vedoucích pracovníků společnosti. Proto budou v následující kapitole podána jako doporučení.

Vedoucí pracovníci a jednatelé společnosti jsou si vědomi nedostatků v organizační struktuře společnosti. Neznalost strategických cílů, nedostatečná definice jednotlivých pracovních pozic, nízká motivace zaměstnanců a chybějící sdílené hodnoty ve společnosti by mohla jednoduše vyřešit pozice HR managera, resp. personalisty. Pracovník, který by se měl o zmíněné aktuálně starat, nemá odpovědnost pouze za činnosti v oblasti personalistiky, a proto jsou tyto aktivity zanedbávány. Odborníci se však shodují, že firemní kultura je v rámci plnění strategických cílů velice důležitá.

Personalista by tak mohl zastat funkci, jež by měla na starost veškeré personální záležitosti. Výsledkem by mohla být právě lepší komunikace, a to od definice pracovních pozic a odpovědnosti, přes znalost strategických cílů v celé společnosti až po efektivní motivaci zaměstnanců, třeba skrze zavedení sdílených hodnot ve společnosti.

Je jasné, že nový zaměstnanec by byl pro společnost velkou zátěží. Možností pro menší společnosti, jako je právě TV PROBBE je například outsourcing či částečný úvazek na této pozici. Nejvhodnější možností je však proškolení stávajícího zaměstnance ve vedoucí pozici v oblasti personalistiky. Zaměstnanci k němu budou vzhlížet a zároveň k němu budou mít důvěru v případě, že by nastal nějaký problém.

Přínosy

Hlavním přínosem by bylo zlepšení firemní kultury v rámci komunikace. Budou definované jednotlivé pracovní pozice, jejich odpovědnost a jejich úloha v rámci plnění strategických cílů. Ty budou také lépe komunikovány a kontrolovány v rámci celé společnosti. V konečném důsledku by mohlo dojít k rychlejšímu přechodu na nový účetní systém a celkově k zefektivnění veškerých procesů ve společnosti. Rychlejší a kvalitnější vyřizování objednávek může vést k dobrým recenzím, díky kterým mohou být navýšeny prodeje. Celkově by tedy mohlo dojít ke zvýšení tržeb.

Náklady

Nákladovou položkou v rámci tohoto návrhu je proškolení stávajícího zaměstnance a případně navýšení jeho mzdy. Kurz HR managera, díky kterému účastník získá certifikát a osvědčení Personalisty vyjde na 13 850 Kč (DTO, 2021). V rámci stravného jde o 108 Kč dle Vyhláška č. 589/2020 Sb (Vyhláška č. 589/2020 Sb.).

Tabulka 21: Vyčíslení doporučení v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vyčíslení nákladů
Cena kurzu	13 850 Kč
Diety	108 Kč
Celkem	13 958 Kč

4.4 Ekonomické zhodnocení návrhů

Následující část se bude věnovat ekonomickému zhodnocení předložených návrhů. Nejprve bude vytvořen akční plán, resp. harmonogram implementace návrhů, který bude zobrazovat kdy se konkrétní návrh bude realizovat. Dále bude vytvořeno variantní řešení zhodnocení návrhů, a to optimistické, realistické a pesimistické. Jednotlivé varianty budou odrážet přínosy, jež mohou jednotlivé návrhy přinést v rámci implementace v horizontu 3 let.

Následující tabulka tedy shrnuje předešlé návrhy a udává celkovou výši nákladů na provedení změn v rámci rozvoje obchodních aktivit.

Tabulka 22: Vyčíslení celkových nákladů za návrhy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast	Návrh	Vyčíslení nákladů
Navýšení prodejů	Rozšíření hloubky produktů Ibero NATURAL	200 000 Kč
	Noví zákazníci na B2B trhu v Polsku	106 549 Kč
Návrhy v oblasti marketingové komunikace	Cílenější marketingová komunikace produktů s vyšší marží	50 000 Kč
	Zvýšení aktivity na sociálních sítích	36 500 Kč
Změny v organizační struktuře v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit	Komunikace strategie společnosti	-
	Vzdělávání zaměstnanců v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit společnosti	730 420 Kč
	Doporučení v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit společnosti	13 958 Kč
Celkem		1 137 427 Kč

4.4.1 Akční plán

Obrázek č. 11 zobrazuje harmonogram implementace jednotlivých návrhů v letech 2021 a 2022. Časové rozvržení je přizpůsobeno nižším prodejem v zimním období kalendářního roku.



Obrázek 11: Akční plán návrhů pro rok 2021 a 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.2 Optimistická varianta

Optimistická varianta odráží realitu, jež ukazuje velmi příznivé navýšení tržeb v rámci implementace jednotlivých návrhů. Ve sledu jednotlivých let počítá tato varianta s navýšením tržeb v rámci rozšíření produktů značky Ibero NATURAL o 2 %, v následujícím roce o 3 % a v posledním o 5 %, jež by mohly být podpořeny nákupy nových zákazníků. V roce 2021 se prozatím nepočítá s odbytem novým B2B zákazníkem v Polsku narozdíl od predikce let dalších. V rámci rozvoje obchodních aktivit se v optimistické variantě hodnocení návrhů počítá s tím, že společnost nadále tyto návrhy rozvíjí a využívá jich v letech dalších. V propagaci navíc může pomoci i prezentace nových produktů na veletrhu v roce 2022. Proto jsou navýšení tržeb roku 2023 ještě o něco vyšší než v roce předešlém.

Tabulka 23: Optimistická varianta ekonomického zhodnocení přínosů návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Zvýšení tržeb		
Implementovaný návrh	2021	2022	2023
Rozšíření hloubky produktů Ibero NATURAL	2 749 960 Kč	4 124 940 Kč	6 874 900 Kč
Cílenější marketingová komunikace produktů s vyšší marží	412 494 Kč	962 486 Kč	1 374 980 Kč
Zvýšení aktivity na sociálních sítích	962 486 Kč	1 374 980 Kč	2 749 960 Kč
Noví zákazníci na B2B trhu v Polsku	-	2 749 960 Kč	6 874 900 Kč
Celkem	4 124 940 Kč	9 212 366 Kč	17 874 740 Kč

Přínosy implementace nemusí být však vždy dobře vyčíslitelné. V rámci optimistické varianty je možné poukázat na fakt, že společnost zapracovala na komunikaci a firemní kultuře. Optimistická varianta může být výsledkem znalostí odpovědnosti jednotlivých pracovníků a zavedením sdílených hodnot ve společnosti, čímž společnost může celkově lépe dosahovat svých cílů. Kontrolou a vyhodnocením plnění jednotlivých cílů by společnost mohla jednotlivé návrhy dále rozvíjet a stanovovat si tak cíle nové. Tímto způsobem je možné docílit trendu rostoucích tržeb a permanentního rozvoje obchodních aktivit.

4.4.3 Realistická varianta

Realistická varianta počítá s možností, že implementované návrhy budou v navýšení tržeb odraženy spíše až v roce 2022. Je to z toho důvodu, že návrhy podporující tento

rostoucí trend budou celoročně využívány právě až od roku 2022. Tendence nárůstu zde není tak vysoká, jako v případě optimistické varianty. Nyní se totiž počítá s možností, že společnost nadále nebude rozvíjet implementované návrhy tak, jak by případně mohla. Například v roce 2023 již nebude rozšiřovat portfolio produktů Ibero NATURAL, což odrazí i menší nárůst v rámci marketingových aktivit. V tomto případě se počítá pouze se zviditelněním produktů na veletrhu v roce 2022. Jediným dále rostoucím trendem je nárůst tržeb v případě prodeje zboží novým B2B zákazníkům. S rozvojem tohoto návrhu se počítá i v realistické variantě, jelikož společnost má zařazen tento cíl ve své strategii. Takovýto nárůst je však podmíněn implementací návrhu změny ve struktuře, resp. nového obchodního zástupce v Polsku.

Tabulka 24: Realistická varianta ekonomického zhodnocení přínosů návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Implementovaný návrh	Zvýšení tržeb		
	2021	2022	2023
Rozšíření hloubky produktů Ibero NATURAL	1 374 980 Kč	1 924 972 Kč	1 924 972 Kč
Cílenější marketingová komunikace produktů s vyšší marží	274 996 Kč	687 490 Kč	687 490 Kč
Zvýšení aktivity na sociálních sítích	687 490 Kč	1 374 980 Kč	1 924 972 Kč
Noví zákazníci na B2B trhu v Polsku	-	2 749 960 Kč	4 124 940 Kč
Celkem	2 337 466 Kč	6 737 402 Kč	8 662 374 Kč

4.4.4 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta zvýšení tržeb na první pohled v prvním roce implementace návrhů nepočítá ani s pokrytím nákladů. Jednotlivé varianty napočítají s nárůstem tržeb ani o 1 %, vyjma nalezení nových zákazníků na B2B trhu v Polsku. V roce 2022 je viditelný nárůst, který je způsoben právě získáním nového zákazníka na B2B polském trhu. V roce následujícím však nepočítá s rozvojem a získáním dalších kontaktů na tomto trhu. Tato skutečnost může být důvodem neúčasti na veletrhu v Polsku, případně nezaškolení nového obchodního zástupce, který by se o získání nových zákazníků na polském trhu staral. Přesto je predikován alespoň jednoprocenní nárůst tržeb v rámci vyššího odbytu zboží v následujících letech, díky implementaci tohoto návrhu.

Tabulka 25: Pesimistická varianta ekonomického zhodnocení přínosů návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Zvýšení tržeb		
	2021	2022	2023
Implementovaný návrh			
Rozšíření hloubky produktů Ibero NATURAL	412 494 Kč	687 490 Kč	687 490 Kč
Cílenější marketingová komunikace produktů s vyšší marží	137 980 Kč	274 996 Kč	412 494 Kč
Zvýšení aktivity na sociálních sítích	412 494 Kč	412 494 Kč	687 490 Kč
Noví zákazníci na B2B trhu v Polsku	-	1 374 980 Kč	1 374 980 Kč
Celkem	962 968 Kč	2 749 960 Kč	3 162 454 Kč

4.5 Stanovení rizik

Rizik v rámci implementace návrhů pro rozvoj obchodních aktivit společnosti TV PROBBE s.r.o. může být hodně. U jednotlivých návrhů byla stanovena omezení, jež mohou v případě implementace nastat. Celkově jsou návrhy stanoveny tak, aby korespondovaly a navzájem na sebe navazovaly tak, jak je naznačeno v časovém horizontu implementace. Rizikem je v tomto ohledu právě časový faktor. V dnešní nejisté době pandemie koronaviru jsou dodávky surovin, zboží a služeb zpožděné. Tlak se zvyšuje jak frustrací, tak pod náporům rozvolňování. Společnost by tak měla neustále sledovat vývoj pandemie i na zahraničních trzích, aby zvolila správnou variantu implementace návrhu ve správný čas. Je zde také riziko, že vlivem pandemie se časový horizont implementace může prodloužit.

Kritickým faktorem vnějšího prostředí může být i rostoucí konkurence. Trh s krmivem pro domácí mazlíčky se dynamicky rozvíjí, a především v e-commerce konkurence stále stoupá z důvodu nízkých bariér na trhu.

Konkrétní kritickým bodem je nenalezení odběratele, jehož odbyt by navýšil tržby o nejzásadnější částku. Proto jsou v návrzích předloženy různé varianty, jak získat nové zákazníky na B2B trhu. Různé varianty mohou předejít i překážkám cestování v důsledku pandemie. Přesto je osobní kontakt velmi důležitý a účast na veletrhu může být v rámci rozvoje obchodních aktivit zásadní.

Pokud by společnost nezajistila vyšší odbyt produktů ať už nenalezením B2B odběratele nebo nedostatečnou propagací, může se časem potýkat s problémem nedostatečných

skladovacích prostor. Prohloubením portfolia bude sklad více zaplněn, a pokud nebude zajištěn dostatečný odbyt, nový sklad tak postupem nebude společnosti stačit.

Důležitým aspektem návrhové části je oblast komunikace strategických cílů skrze celou společnost. Pokud budou implementovány sdílené hodnoty, budou se zaměstnanci snažit plnit stanovené cíle i bez motivace benefitů. V rámci plnění strategických cílů společnosti jsou nutné vyhodnocení a kontroly. Bez nich by mohlo dojít ke stagnaci a demotivaci zaměstnanců.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na rozvoj obchodních aktivit společnosti TV PROBBE s.r.o., zabývající se výrobou, velkoobchodem a maloobchodem s krmivy a chovatelskými potřebami. Cílem diplomové práce bylo stanovit návrhy, jež povedou k rozvoji obchodních aktivit společnosti na zahraničním trhu.

V první řadě bylo důležité vymezit hlavní cíl a dílčí cíle práce. Dále byl stanoven postup zpracování a metody dané problematiky.

První, teoretická část, byla zpracována na základě odborné literatury, díky níž byly vymezeny základní pojmy související s danou problematikou. Byly zde definovány obchodní aktivity, funkce obchodu, či obchod na B2B trhu. Dále se tato část věnovala vybraným analytickým metodám, jež byly využity v části následující.

V části analytické byla nejprve představena společnost TV PROBBE s.r.o., její historie a předmět podnikání. Následně byla provedena strategická analýza na základě teoretických poznatků z první části a zároveň podle stanovených metod a postupů řešení. Analýza vnějšího prostředí, která se zaměřovala především na polský trh, poskytla informace důležité pro identifikaci příležitostí a hrozeb. Analýza vnitřního prostředí zase identifikovala slabé a silné stránky společnosti. Zmíněné výsledky strategické analýzy byly podkladem pro vytvoření SWOT analýzy, která ukázala nejlepší směr, kterým by se společnost v rámci strategie měla ubírat.

Poslední část byla věnována stanovení návrhů pro rozvoj obchodních aktivit společnosti na zahraničním trhu, s cílem navýšení prodeje na základě pohloubení sortimentu vlastní značky Ibero NATURAL a získání nových velkoobchodních odběratelů na polském trhu. V souvislosti s tím byly předloženy návrhy v oblasti marketingu za účelem cílení na produkty s vyšší marží a zároveň vyšší aktivity na sociálních sítích. Navržena byla rovněž doporučení související s organizační strukturou ve společnosti, čímž by se celkově obchodní aktivity a jejich rozvoj mohl značně urychlit.

Jednotlivé návrhy byly doplněny o náklady, které souvisejí s jejich realizací. Následně byl stanoven akční plán pro implementaci návrhů a zároveň jejich ekonomické zhodnocení, zobrazující optimistickou, pesimistickou i realistickou variantu řešení za určité období. V neposlední řadě byla stanovena rizika spojená s implementací jednotlivých návrhů, jež by mohly ohrozit rozvoj obchodních aktivit.

Díky implementaci navrhovaných doporučení by tedy společnost TV PROBBE s.r.o. mohla dosáhnout lepší pozice na trhu s krmivem pro domácí mazlíčky a prostřednictvím rozvoje obchodních aktivit by zároveň mohla posílit i na zahraničních trzích. Důležité však je sledování aktuálních trendů a vývoje jednotlivých trhů, a současně adekvátní a včasná reakce na tyto změny.

ZDROJE

Animal Fest, 2021. Targi zoologiczne [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://animalfest.pl/pl/>

Animals' days, 2021. Targi zoologiczne [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://animalsdays.eu/>

BANNON, Eoin, 2019. *Emissions reduction strategies for the transport sector in Poland* [online]. 24.1. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.transportenvironment.org/publications/emissions-reduction-strategies-transport-sector-poland>

BEDFORD, Emma, 2020. *Global dog and cat pet population 2018* [online]. Statista. 10.3. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/1044386/dog-and-cat-pet-population-worldwide>

BEDFORD, Emma, 2021. *Pet food market worldwide - statistics & facts* [online]. Statista. 4.2. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/topics/7429/pet-food-market-worldwide>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1535-3.

Booking.com. Nejlepší hotely a ubytování [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>

China-CEE Institute, 2020. *Poland economy briefing: Science and technology in Poland* [online]. 18. 9. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://china-cee.eu/2020/09/18/poland-economy-briefing-science-and-technology-in-poland>

Department for International Trade, 2021. *Guidance: Overseas Business Risk – Poland* [online]. 18.2. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-poland/overseas-business-risk-poland>

DOSTÁL, Dalibor, 2020. *Boom e-commerce: E-shopy zažívají nebývalé žně* [online]. BusinessInfo.cz. 22.5. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/boom-e-commerce-e-shopy-zazivaji-nebyvale-zne>

DTO, vzdělávací a poradenská společnost s tradicí a působností v celé ČR, 2021. Personalista – HR manager [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://www.dtocz.cz/kurz-bez-terminu/1731-personalista-hr-manager>

Evropská agentura pro životní prostředí, 2020. *Doprava* [online]. 5.3. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/cs/themes/transport/intro>

Export Entreprises SA, 2021. *Poland: economic and political outline* [online]. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/poland/economic-political-outline?url_de_la_page=%2Fen%2Fportal%2Fanalyse-markets%2Fpoland%2Feconomic-political-outline&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser#political

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; VACÍK, Emil, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

Gemius S.A., 2020. *Raport „E-commerce w Polsce 2020” już dostępny* [online]. 30.6. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/e-commerce-w-polsce-2020.html>

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, xv, 159 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7400-455-1.

HORÁK, Lukáš, 2020. *Instagram v Polsku začíná lépe fungovat jako tržiště. Jeho pozici vylepšil koronavirus* [online]. Mergado. 29.9. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mergado.cz/blog/instagram-polsko>

HORÁK, Lukáš, 2020. *Kreativní řešení vám přivedou více zákazníků: Polská e-commerce během pandemie #2* [online]. Mergado. 5.5. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mergado.cz/polska-ecommerce-karantena-2>

HORÁK, Lukáš, 2020. *Máme nejdůležitější informace o polské e-commerce v roce 2020* [online]. Mergado. 29.7. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mergado.cz/blog/polska-e-commerce-prehled-leto-2020>

JANOUGH, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNSON, Gerry a SCHOLLES, Kevan, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.
- JUBELA, s.r.o., školící a poradenská společnost. Obchodní zástupce [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <http://www.jubela.cz/rekvalifikacni-kurzy/kurz/obchodni-zastupce/>
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KAŠPEROVÁ, Michaela, 2020. *Ekologické balení v praxi: Takhle balí 7 českých e-shopů* [online]. 24.6. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.top-obaly.cz/clanky/ekologicke-balení-v-praxi-podívejte-se-jak-balí-7-ceskych-e-shopu>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, c2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBA, Tomáš, 2021. *Cena za PPC reklamu* [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://www.netmagnet.cz/sluzby/ppc/cena-za-ppc-reklamu/>
- KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.
- KRAJŇÁK, Václav, 2017. *Cena reklamy na Facebooku vždycky překvapí* [online]. 10.10. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/reklama-na-facebooku-cena/>
- Krmeni.cz. Krmení a chovatelské potřeby pro psy, kočky a hlodavce [online]. [cit. 2.3.2021]. Dostupné z: <https://krmeni.cz>

- MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- Mordor Intelligence, 2020. *Pet food market - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2021 - 2026)* [online]. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-pet-food-market-industry>
- MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- MySzkolimy.pl. Profesjonalny sprzedawca - przedstawiciel handlowy [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://myszkolimy.pl/kursyszkolenia/p/Profesjonalny%20sprzedawca%20-%20przedstawiciel%20handlowy/333>
- NOVÁK, Marek, 2021. *PPC reklama Google cena* [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://www.ppcprofits.cz/ppc-reklama-google-cena>
- Pet-market.sk. Krmenie a chovateľské potreby pre psov, mačky, hlodavce [online]. [cit. 2.3.2021]. Dostupné z: <https://pet-market.sk>
- Petkarma.pl. Żywieniowe i hodowlane zaopatrzenie dla psów, kotów, gryzoni [online]. [cit. 2.3.2021]. Dostupné z: <https://petkarma.pl>
- PHILLIPS-DONALDSON, Debbie, 2020. *Adventures in pet food* [online]. Petfoodindustry.com. 29.12. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.petfoodindustry.com/blogs/7-adventures-in-pet-food/post/9891-pet-food-developments-to-watch-in-2021-from-2020s-view>
- PRINC, Miroslav, 2018. *Nejlepší strategie pro vyhledávání nových klientů a zákazníků* [online]. 13.6. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://miroslavprinc.cz/nejlepsi-strategie-vyhledavani-klientu-zakazniku/>
- PRINC, Miroslav, 2019. *Nejlepší nástroj pro získávání zákazníků* [online]. 7.1. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://miroslavprinc.cz/nejlepsi-nastroj-ziskavani-zakazniku/>
- Probbe.cz. Krmení a chovatelské potřeby pro psy, kočky a hlodavce [online]. [cit. 2.3.2021]. Dostupné z: <https://probbe.cz>

- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- RAWA, Łukasz, 2018. *Rynek karmy dla psów: Najnowsze badanie preferencji zakupowych* [online]. 21.6. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artukul/rynek-karmy-dla-psow-najnowsze-badanie-preferencji-zakupowych-analiza>
- Redakcja portalu wynagrodzenia.pl, 2021. *Zarobki przedstawicieli handlowych* [online]. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-przedstawiciel-handlowy>
- RUMPALA, Natálie, 2020. *Cena reklamy na Instagramu* [online]. 9.4. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://www.rumpala.cz/l/cena-reklamy-na-instagramu/>
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2
- SAS, Adriana, 2020. *Favorite places to buy dog food in Poland 2020* [online]. Statista. 22.10. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/1181317/poland-favorite-places-to-buy-dog-food>
- SAS, Adriana, 2021. *Most popular type of dog food in Poland 2020* [online]. Statista. 19.2. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/1100265/poland-popular-type-of-dog-food>
- SAS, Adriana, 2020. *Most important information on pet food labels in Poland 2018* [online]. Statista. 26.2. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/1100259/poland-key-information-on-pet-food-labels>
- SimilarWeb, 2021. *apetete.pl: February 2021 Overview* [online]. [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/apetete.pl>
- SimilarWeb, 2021. *fera.pl: February 2021 Overview* [online]. [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/fera.pl>
- SimilarWeb, 2021. *krakvet.pl: February 2021 Overview* [online]. [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/krakvet.pl>
- SimilarWeb, 2021. *telekarma.pl: February 2021 Overview* [online]. [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/telekarma.pl>

SimilarWeb, 2021. *Top Pet Food And Supplies Websites in Poland* [online]. 1.2. [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/top-websites/poland/category/pets-and-animals/pet-food-and-supplies>

SimilarWeb, 2021. *Top Pet Food And Supplies Websites in The World* [online]. 1.2. [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/top-websites/category/pets-and-animals/pet-food-and-supplies>

SimilarWeb, 2021. *zooart.com.pl: February 2021 Overview* [online]. [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/zooart.com.pl>

SimilarWeb, 2021. *zooplus.pl: February 2021 Overview* [online]. [cit. 16.3.2021]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/zooplus.pl>

Statista Research Department, 2020. *Pet market in Europe - statistics & facts* [online]. Statista. 4.12. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/topics/3890/pet-market-in-europe>

Statista Research Department, 2021. *Pet Food – Poland* [online]. Statista. 30.3. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/outlook/cmo/food/pet-food/poland>

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0

ŠTĚPÁN, Jiří, 2021. Interview s jednatelem společnosti TV PROBBE s.r.o. Úpice 24.3.

ŠTĚPÁNOVÁ Kateřina, 2021. Interview s marketingovým managerem společnosti TV PROBBE s.r.o. Úpice 28.2.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024729879

The Polish Investment & Trade Agency. *The Polish Investment and Trade Agency* [online]. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: https://www.paih.gov.pl/about_us/paih

Tobbypet.cz, 2017 [online]. [cit. 2.3.2021]. Dostupné z: <https://tobbypet.cz>

Trade Media International, 2020. *Digitalizací firmy k věrnému zákazníkovi* [online]. 19.11. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.vseoprumyslu.cz/inspirace/trendy/digitalizaci-firmy-k-vernemu-zakaznikovi.html>

- WALL, Tim, 2021. *10 global pet food consumer trends 2021: health, thrift* [online]. Petfoodindustry.com. 8.2. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.petfoodindustry.com/articles/9998-global-pet-food-consumer-trends-2021-health-thrift?v=preview>
- VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6
- Vyhláška č. 589/2020 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/cestovni-nahrady/cestovni-nahrady-v-roce-2012/>
- Zákon č. 262/2006 Sb., o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2021 (zákoník práce). Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2020/vyhlaska-c-510-2020-sb-40160>
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4
- Zastupitelský úřad ČR ve Varšavě, 2019. *Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. 15.12. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled>
- Zastupitelský úřad ČR ve Varšavě, 2019. *Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. 15.12. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu>
- ZooBranža, 2020. *Dynamika i obszary rozwoju branży zoologicznej w polsce w latach 2020–2023 (cz. 1)* [online]. 26.3. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://zoobranza.com.pl/dynamika-i-obszary-rozwoju-branzy-zoologicznej-w-polsce-w-latach-2020-2023-cz-1>
- ZooBranža, 2020. *Dynamika i obszary rozwoju branży zoologicznej w polsce w latach 2020–2023 (cz. 2)* [online]. 11.6. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://zoobranza.com.pl/dynamika-i-obszary-rozwoju-branzy-zoologicznej-w-polsce-w-latach-2020-2023-cz-2>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdíly nákupního chování B2C a B2B zákazníků.....	28
Tabulka 2: Profily participantů.....	60
Tabulka 3: Světově nejlépe hodnocené e-shopy s krmivem a doplňky pro domácí mazlíčky	63
Tabulka 4: Nejlépe hodnocené e-shopy s krmivem a doplňky pro domácí mazlíčky v Polsku.....	64
Tabulka 5: Ukazatelé likvidity společnosti v letech 2015-2019.....	83
Tabulka 6: Ukazatelé rentability společnosti v letech 2015-2019.....	83
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti společnosti v letech 2015-2019.....	84
Tabulka 8: Ukazatelé aktivity společnosti v letech 2015-2019.....	84
Tabulka 9: Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby	86
Tabulka 10: Kombinace SWOT: SO	87
Tabulka 11: Kombinace SWOT: ST	87
Tabulka 12: Kombinace SWOT: WO.....	88
Tabulka 13: Kombinace SWOT: WT	88
Tabulka 14: Návrh cen nových produktů.....	93
Tabulka 15: Návrh cen nových produktů.....	93
Tabulka 16: Vyčíslení nákladů návrhu rozšíření hloubky produktů	94
Tabulka 17: Vyčíslení nákladů návrhu účasti na veletrhu	98
Tabulka 18: Vyčíslení nákladů návrhu cílenější marketingové komunikace	99
Tabulka 19: Vyčíslení nákladu návrhu zvýšení aktivity na sociálních sítích	101
Tabulka 20: Vyčíslení nákladu návrhu změny v organizační struktuře	104
Tabulka 21: Vyčíslení doporučení v návaznosti na rozvoj obchodních aktivit.....	105
Tabulka 22: Vyčíslení celkových nákladů za návrhy	106
Tabulka 23: Optimistická varianta ekonomického zhodnocení přínosů návrhů .	108
Tabulka 24: Realistická varianta ekonomického zhodnocení přínosů návrhů.....	109
Tabulka 25: Pesimistická varianta ekonomického zhodnocení přínosů návrhů ..	110

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Podnikatelské okolí organizace	30
Obrázek 2: Schéma teoretické části	43
Obrázek 3: Logo společnosti TV PROBBE s.r.o.....	44
Obrázek 4: Tobby piškoty.....	45
Obrázek 5: Logo TobbyPet.....	45
Obrázek 6: Ibero NATURAL	45
Obrázek 7: Logo e-shopu v ČR	46
Obrázek 8: Logo e-shopu na Slovensku.....	46
Obrázek 9: Logo e-shopu v Polsku.....	46
Obrázek 10: Struktura společnosti TV PROBBE s.r.o.	71
Obrázek 11: Akční plán návrhů pro rok 2021 a 2022	107

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Úvod a literární rešerše pro průzkum trhu.....	i
Příloha 2: Praktická část průzkumu	xii
Příloha 3: Úplné odpovědi.....	xxvii

Příloha 1: Úvod a literární rešerše pro průzkum trhu

Úvod

Není žádných pochyb o tom, že se podnikatelské prostředí neustále rozvíjí a konkurence stoupá. Udržení si postavení na domácím i zahraničním trhu je mnohem těžší. Aby byl podnik úspěšný, musí včas a správně odhadovat vývoj a trendy či rizika ve svém oboru a zároveň se musí přizpůsobit požadavkům zákazníků. Ekonomický vývoj jde ruku v ruce se zrychlujícím se tokem informací. Je důležité, aby si podnik udržel přehled o změnách prostředí, a pečoval o své zákazníky efektivně. Udržení blízkých vazeb se všemi stakeholdery je podstatnou součástí aktivit úspěšného podniku, ať už na trhu B2C či B2B. Předmětem podnikání společnosti TV PROBE s.r.o. je výroba, velkoobchod a maloobchod krmiv a chovatelských potřeb v České republice. Dále provozují e-shop s těmito produkty v České republice (krmeni.cz), v Polsku (petkarma.pl) a na Slovensku (petmarket.sk). Jejich podnikání je primárně zaměřeno na konečné spotřebitele, respektive B2C trh. Díky příznivému zvyšování obrátu chce nyní společnost rozvíjet podnikání na B2B trzích v zahraničí.

Tento průzkum je zaměřen právě na rozvoj společnosti na trhu B2B, konkrétně na polském trhu. Rysy zahraničních trhů se mohou lišit hned v několika aspektech a dle oblasti podnikání. Proto je důležité znát postoj podnikatelských subjektů na těchto trzích vůči možné spolupráci či podmínkám, které si v rámci spolupráce kladou. Díky jakýmkoli nadstandardním informacím může být vstup či rozvoj společnosti na daném trhu jednodušší.

Téma je zvoleno z důvodu návaznosti na diplomovou práci. Předmětem průzkumu je nejprve vyhledat vhodné kandidáty pro průzkum, zjištění jejich zájmu o spolupráci s českým dodavatelem na trhu s krmivem pro domácí mazlíčky a také identifikovat podmínky, které jsou pro ně důležité v rámci spolupráce.

1 Literární rešerše

V první části jsou rozebrány oblasti týkající se problematiky projektu na základě odborné literatury. Jelikož se průzkum věnuje spolupráci dvou podnikatelských subjektů, je literární rešerše zpracována především se zaměřením na obchod na B2B trzích.

1.1 Ochod na trhu B2B

B2B – business to business je ekvivalent pro obchod mezi firmami. Jedná se o mezičlánek mezi výrobou a samotným obchodem se spotřebním zbožím (Kotler a Armstrong, 2004, s. 140).

Zákazníkem na B2B trzích může být instituce, vládní nebo komerční organizace, resp. distributoři, výrobci či retailéři. Obchodní operace je z obou stran velice profesionální, a právě proto bývá náročnější i marketingová komunikace. Existuje zde velké množství vlivů z řad osob, firem či situací, jež mohou být v konkrétních případech rozhodující (Přikrylová, 2019, s. 775-778).

Pro B2B trh je charakteristická koncentrace mnohem většího počtu větších zákazníků. Osudy firem tedy závisí na objednávkách několika velkých odběratelů. Poptávka po B2B zboží je odvozena od poptávky konečných spotřebitelů, a proto by dodavatelé neměli zanedbávat i požadavky těchto zákazníků. Další charakteristikou B2B trhu jsou nedostatečné zdroje sekundárních informací. Oproti trhům B2C je tento trh velmi rozmanitý, a proto není snadné najít informace pro různá rozhodnutí v rámci segmentu (Přikrylová, 2019, s. 781-784).

Produkty trhu B2B jsou přizpůsobeny potřebám a přáním zákazníků. Obsahují větší objem různorodých služeb, a proto bývá dojednání podmínek obchodu často dlouhé. Cena je výsledkem jednání, většinou vzniká dohodou, a to na základě speciálních poptávek, konkurenčních nabídek nebo veřejných soutěží. Tato jednání vyžadují osobní setkání, která jsou doprovázena dlouhými a náročnými procesy vyjednávání. Z toho důvodu je nutné sestavení obchodního týmu, který bude schopen čelit obchodním partnerům. Přestože je distribuce na trhu B2B většinou přímá, v případě zahraničních trhů se firmy často obrazejí na obchodní zástupce nebo distributory jiných výrobců. Jak již bylo řečeno, zákaznická základna je na těchto trzích menší, ovšem množství odebíraných produktů bývá zpravidla větší. Z těchto důvodů požadují zákazníci technickou podporu, možnost úpravy podmínek dodávek, specifické informace a další požadavky, dle charakteru obchodu (Přikrylová, 2019, s. 793-801).

1.2 Nákupní chování na B2B trhu

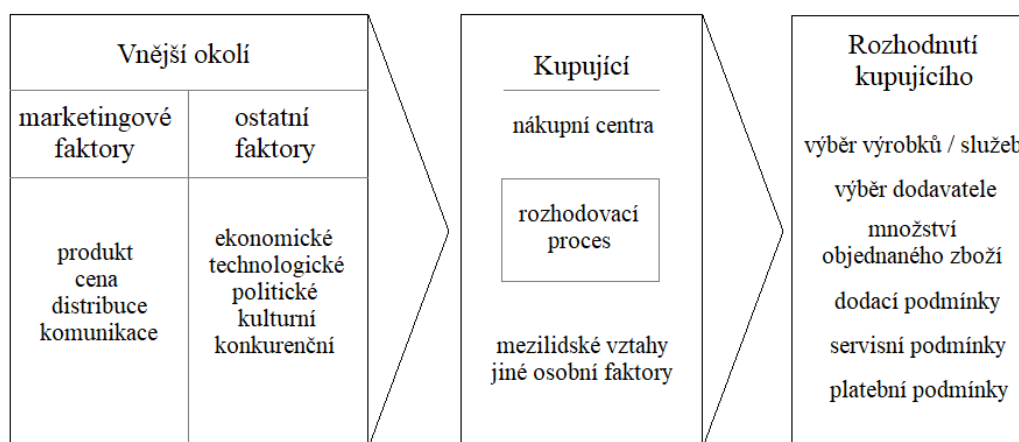
Nákupní chování organizací se odvíjí od již zmíněných charakteristik obchodu B2B, především od menšího počtu kupujících a velikosti jejich nákupů. Tyto nákupy nejsou až tak časté, jsou ovšem založeny na dlouhodobých smlouvách, jejichž uzavření provází

dlouhý vyjednávací proces. Je tedy zřejmé, že nákupní chování konečných spotřebitelů (zákazníků B2C) a nákupní chování organizací (zákazníků B2B) se podstatně liší; tyto rozdíly shrnuje tabulka č.1 (Přikrylová, 2019, s. 799-804).

Tabulka č.1: Rozdíly nákupního chování B2C a B2B zákazníků (Zdroj: Vlastní zpracování dle Přikrylové, 2019, s. 799-804)

Sledované atributy	Spotřebitelé	Organizace
Počet nakupujících	Mnoho	Málo
Iniciace nákupu	Sám	Ostatní
Hodnotící kritéria	Sociální, ego, úroveň užitku	Cena, hodnota, úroveň užitku
Hledání informací	Obvykle krátké	Obvykle dlouhé
Rozsah potenciálních dodavatelů	Nízký počet uvažovaných dodavatelů	Může být značný počet uvažovaných dodavatelů
Důležitost výběru dodavatele	Obvykle omezená	Může být kritická
Velikost objednávky	Malá	Velká
Frekvence objednávek	Vysoká	Nízká
Hodnota objednávek	Nízká	Vysoká
Komplexnost nákupního rozhodnutí	Nízká až střední	Střední
Rozsah potřebných informací	Omezený	Mírný až značný

Dodavatele na B2B trhu zajímají reakce zákazníků na různé marketingové podněty. Dle modelu nákupního chování organizací (obr. č. 1) na kupujícího působí různé faktory, které v něm vyvolávají různé reakce (Kotler a Armstrong, 2004, s. 300).



Obrázek 1: Model nákupního chování organizací (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera a Armstronga, 2004, s. 300)

Stejně tak jako na B2C, i na B2B trhu působí marketingové faktory 4P, produkt, cena, distribuce, komunikace. Dále zde působí jmenované vnější faktory ostatní: ekonomické, technologické, politické, kulturní a konkurenční, které mají vliv na rozhodnutí organizace o výběru zboží, dodavatele, velikosti objednávky a stanovení dalších podmínek uzavření obchodu. Proto je nutné, aby dodavatelé vytvořili kvalitní marketingový mix, vyhovující zákazníkům. V rámci nákupní činnosti se v modelu objevují dva aspekty: nákupní centrum, tvořené všemi účastníky rozhodování, a nákupní rozhodovací proces. Na oba působí faktory dané vnějším prostředím, ale i vnitropodnikové, osobní a mezilidské faktory (Kotler a Armstrong, 2004, s. 300).

Zákazník se na B2B trzích ocitá před mnoha nákupními rozhodnutími, která závisí na tom, jak moc je řešený problém složitý, jak moc je požadavek inovativní, dále na počtu zúčastněných a potřebném čase. V zásadě lze rozeznávat tři typy kupních situací na B2B trzích: přímý opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nové zadání (Kotler a Keller, 2013, s. 223).

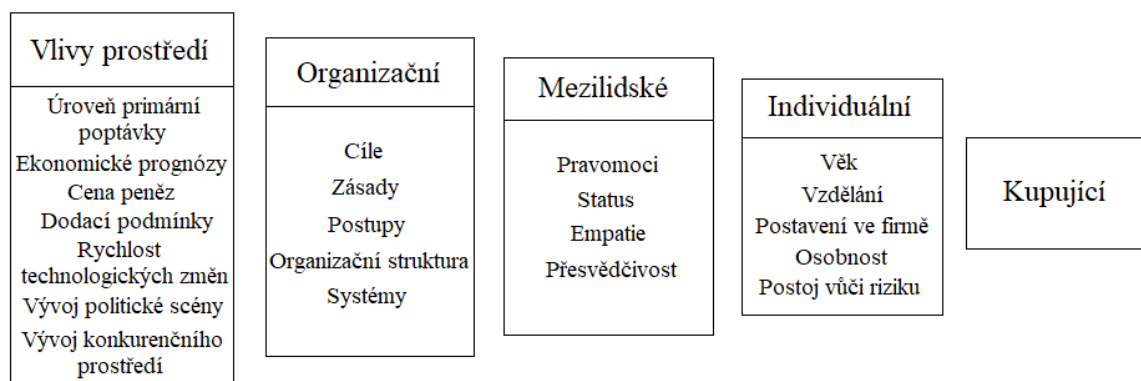
- **přímý opakovaný nákup** se jedná v případě, kdy nákupní oddělení znovu objednává zboží u některého ze „schválených“ dodavatelů. V tomto případě činí zákazník nejméně rozhodnutí. Dodavatelé se snaží o vysokou kvalitu zboží a služeb, přičemž nabízí automatizované systémy pro opakované objednávky, jež šetří čas. Dodavatelé, kteří nejsou označeni jako „schválení“, se snaží na základě nespokojenosti zákazníků nabídnout něco nového. Tím si zákazníka snaží získat a postupně ho přimět k větším objednávkám (Kotler a Keller, 2013, s. 223).
- Kupující chce v rámci **modifikovaného opakovaného nákupu** změnit podmínky dodání, ceny, nebo jiné specifikace zboží, což vyžaduje zapojení dalších účastníků na obou stranách. Stávající dodavatelé si chtějí obchody udržet, ovšem pro „neschválené“ dodavatele je tato situace příležitostí pro získání nových zákazníků na základě nabídky lepších podmínek (Kotler a Keller 2013, s. 224).
- **Novým zadáním** se rozumí situace, kdy si zákazník zboží či službu kupuje poprvé. Doba potřebná k rozhodnutí zákazníka se odvíjí od výše nákladů nebo rizika, což jsou faktory ovlivňující počet účastníků a objem shromažďovaných informací (Kotler a Keller, 2013, s. 224).

Svět obchodu na B2B trzích se za posledních několik desetiletí dramaticky změnil. Díky technologiím, které jsou dnes k dispozici, má organizace více než kdy jindy příležitosti k zapojení svých nejlepších potenciálních zákazníků a automatickému generování kvalifikovaných potenciálních zákazníků. Současní kupující B2B trhu jsou však zároveň vynalézavější a sofistikovanější. Pro dosažení dlouhodobého úspěchu prodejce, musí plnit své sliby a přizpůsobovat se měnícím se potřebám jeho cílových zákazníků (Svensson, 2019).

1.3 Nákupní rozhodování na B2B trhu

V rámci nákupního rozhodování jsou organizace vystaveny mnoha vlivům. V dnešní době však již nejde pouze o ekonomické faktory, ale také o faktory osobní. V rámci rostoucí konkurence jsou nabídky dodavatelů velmi podobné, a kupující organizace nemá své racionální rozhodnutí čím podložit. Jelikož svých cílů dosáhnou díky kterémukoliv dodavateli, mohou se nechat ovlivnit i osobními faktory. Marketéři působící v organizacích si uvědomují roli emocí a snaží se díky nim na kupujícího zapůsobit (Kotler, 2007, s. 372).

Dle Kotlera (2007, s. 372) rozeznáváme čtyři hlavní faktory ovlivňující nákupní rozhodování: faktory prostředí, organizační faktory, mezilidské a individuální faktory.



Obrázek 2: Hlavní vlivy nákupního chování organizací (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, 2007, s. 372)

Každý nákupčí může mít také jiný nákupní styl. Někteří před výběrem dodavatele provádí hloubkové analýzy konkurenčních nabídek, jiní jednají na základě intuice a zkušeně postaví prodejce proti sobě, aby měli jistotu, že uzavřou co nejlepšího obchod (Kotler, 2007, s. 377).

Dle Králíčka nelze na mezifirmních trzích opomenout působení tzv. externích ovlivňovatelů. Jsou jimi například experti, novináři či celebrity, jež mohou ovlivnit

rozhodnutí o nákupu. Podniky se proto snaží tyto ovlivňovatele motivovat k doporučení právě jejich produktu či značky (Karlíček, 2018, s. 55).

1.4 Proces nákupního rozhodování

Prodej na B2B trhu býval v minulosti mnohem jednodušší. Pokud zákazník potřeboval produkt, obrátil se na potenciální prodejce a poté jednal s tím, který mu nabídl nejlepší možnosti. Pokud byl zákazník s nabídkou spokojen, provedl nákup. Oproti dnešní podobě se jednalo o relativně přímočarý proces. Dnes mohou kupující prozkoumat produkt digitálně prostřednictvím webových stránek, fór, sociálních médií a bezplatných forem. A tak podniky změnily způsob nákupu nových produktů nebo služeb. Ve skutečnosti dnes mohou kupující absolvovat až 60–70 % svého rozhodovacího procesu, aniž by museli spolupracovat s prodejcem. Jedná se o velký posun a přináší řadu výzev, které musí moderní prodejní týmy B2B překonat (MacDonald, 2020).

Zákazníci se na B2B trzích primárně rozhodují na základě funkčních kritérií. Přes racionalitu těchto rozhodnutí zde hrají klíčovou roli i emoce, a to z důvodu obav pověřené osoby o správnosti rozhodnutí. Chybný výběr dodavatele by pro něj mohl znamenat ztrátu možnosti kariérního postupu, případně i místa (Karlíček, 2018, s. 46-48).

Proces nákupního rozhodování lze popsat několika kupními fázemi, resp. stádii. V případě prvního nákupu projde rozhodnutí podniku většinou všemi stádii, avšak v situaci modifikovaného či přímého opakovaného nákupu mohou bývají některé fáze pominuty či zkráceny. V tom případě má kupující již seznam dodavatelů, případně konkrétního oblíbeného dodavatele, a proto může některá stádia vynechat (Kotler a Keller, 2013, s. 232-233).

Následující model zobrazuje hlavní stádia kupního procesu na B2B trzích, někdy označovaný jako matice nákupu.

Tabulka 2: Matice nákupu (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera, 2013, s. 233).

Kupní fáze	Nákupní situace		
	Nové zadání	Modifikovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	Ano	Možná	Ne
2. Obecný popis potřeby	Ano	Možná	Ne
3. Specifikace hledaného výrobku	Ano	Ano	Ano

4. Vyhledávání dodavatelů	Ano	Možná	Ne
5. Vyžádání nabídek	Ano	Možná	Ne
6. Výběr dodavatele	Ano	Možná	Ne
7. Specifikace procesu objednávky	Ano	Možná	Ne
8. Zhodnocení výkonu	Ano	Ano	Ano

Nákupní proces začíná uvědoměním si problému či potřeby, jejíž řešením může být nákup výrobku nebo služby. Prvním stádiem kupního procesu je dle matice **rozpoznání problému**. Podnětem pro tuto fázi může být interní či externí faktor. Příkladem interního podnětu je rozhodnutí vyvíjení nového produktu, k jehož výrobě je nutné nové vybavení, nebo nevyhovující stávající nakupovaný materiál. Externí podnět je například nový nápad inspirovaný návštěvou veletrhu, či lepší nabídka obchodního zástupce (Kotler a Keller, 2013, s. 233).

V dalším stádiu určuje kupující **potřeby a specifikace hledaného výrobku**, jako je obecná charakteristika nebo požadované množství. Marketéři na trhu B2B v této fázi poskytují informace o tom, zda jejich produkt splňuje či dokonce nepřekračuje potřeby kupujícího. Nakupující organizace v tomto kroku provádějí tzv. analýzu hodnoty výrobku, za účelem zjištění jeho hodnoty. Cílem je snížení nákladů bez toho, aniž by měl jakýkoliv návrh negativní dopad na výkon výrobku (Kotler a Keller, 2013, s. 233-234).

Snahou kupujícího je v dalším kroku **vyhledat nejvhodnějšího dodavatele**. Proces hledání probíhá pomocí firemních adresářů, obchodních inzercí, veletrhů, za pomoci kontaktů s jinými společnostmi či pomocí internetu. Nakupování na internetu je fenoménem, jež má pro dodavatele rozsáhlé důsledky. Přístup k nakupování se časem mění a v budoucnu tomu dle Kotlera a Kellera (2013, s. 234-235) nebude jinak.

Online nákup na B2B trhu přináší několik výhod jako je snížení transakčních nákladů pro obě strany, zkrácení doby mezi objednávkou a dodávkou, konsolidace nákupních systémů a vytváření lepších vztahů mezi stranami. Nevýhodou může být naopak vytvoření potenciálních bezpečnostních problémů na základě nedůvěry a narušení věrnosti mezi zákazníkem a dodavatelem (Kotler a Keller, 2013, s. 235).

Další fází je **vyžádání nabídek** kupujícím od vybraných dodavatelů. Předložené návrhy dodavatelů zákazník vyhodnotí a nejlepší z nich následně vyzve k formální prezentaci.

Marketéři v tomto stádiu kladou důraz na precizní zpracování návrhů, za účelem vzbuzení důvěry a vyzdvihnutí přínosů z pohledu zákazníka (Kotler a Keller, 2013, s. 236).

K **výběru dodavatele** jsou často využívány modely vyhodnocení žádoucích atributů. Ve většině případů se kupující ohlíží na cenu, pověst dodavatele, spolehlivost výrobku, spolehlivost služeb a flexibilitu dodavatele. Kupující se před konečným výběrem dodavatele mohou pokusit o vyjednání příznivějších cen a podmínek s potenciálními dodavateli. Současným trendem je nižší počet dodavatelů, s nimiž kupující očekávají užší vztahy. Na druhou stranu se organizace s jedním dodavatelem může obávat ztráty konkurenční výhody mezi dodavateli (Kotler a Keller, 2013, s. 236-238).

V další fázi již kupující vyjednává **specifikace** konečné **objednávky**. S dodavatelem si vyjasňují technické parametry, množství, očekávaný termín dodávky, podmínky vrácení a záruky. Někdy je součástí jednání i přesun odpovědnosti za doobjednávání na dodavatele, kdy dodavatelé ručí za automatické doplňování zásob (Kotler a Keller, 2013, s. 238-239).

V poslední fázi **vyhodnocuje** kupující **výkon dodavatele**. Existují tři možnosti, jak lze toto hodnocení zformovat. Kupující organizace může kontaktovat konečné spotřebitele a na základě jejich spokojenosti vyhodnotit dodavatele. Další možností je hodnocení kritérií metodou váženého skóre. V neposlední řadě může kupující sečíst náklady vzniklé nedostačujícími výkony, čímž získá upravené pořizovací náklady obsahující cenu. Na základě vyhodnocení se společnost může rozhodnout, zda ve spolupráci s dodavatelem bude pokračovat, zda dojde na úpravy či úplné ukončení vzájemného vztahu (Kotler a Keller, 2013, s. 239).

1.5 Marketingová komunikace na B2B trhu

Obecně je v B2B marketingu důležité budovat důvěru. Je nutné poskytovat relevantní informace jak o organizaci, tak o produktech. Jelikož tyto informace hledá širší spektrum čtenářů (od manažerů po techniky), musí obsahovat informace technické, ale i ekonomické. V rámci zahraničního a mezinárodního obchodu je nutné mít na paměti, že zákazníci nevyhledávají pouze v češtině, nýbrž i v cizích jazycích. (Janouch, 2014, s. 25).

Jak již bylo řečeno, na trhu B2B nejde o kvantitu, ale o kvalitu. Každý podnik může být něčím výjimečný a pro B2B zákazníky je tato odlišnost v nabídce žádoucí. Také je pro ně

velmi důležité jednoduché získání detailních informací, které potřebují (Janouch, 2014, s. 25).

Cílem marketingové komunikace je vyhledat způsob, jak by měl podnik komunikovat se svým okolím co nejefektivněji. Nejen že musí být přizpůsobena kvalifikaci a odpovědnosti zákazníků, ale zároveň musí směřovat k dosažení stanovených cílů organizace. Podniky v dnešní době více využívají sociální média směrem k obchodním partnerům, avšak také pro získání zpětné vazby. V rámci marketingové komunikace je nutné definovat sdělení, cíl komunikačního kroku a charakter zákazníka (Přikrylová, 2019, s. 815-819).

1.5.1 Nástroje komunikačního mixu

Strategickou marketingovou komunikací se na B2B trhu rozumí komunikační mix. Nástroje komunikačního mixu jsou podobné jako na trhu spotřebním, liší se pouze mírou jejich využití (Přikrylová, 2019, s. 815-819).

Cesty, které obchodníci používají ke spojení s potenciálními zákazníky se označují jako kanály. Právě marketéři dále určují, který typ zpráv je ideální. Samotné kanály můžeme dělit na dvě skupiny: offline, tedy tradiční marketingové platformy, například osobní, telefonické a tiskové reklamy a online, které zahrnují všechny možnosti, kde se obchodníci digitálně spojí s příjemci.

Dříve byli obchodníci omezeni pouze offline kanály, ale vývoj posledních několik desetiletí přinesl nové možnosti. Stejně tak jako marketingové strategie se kanály a technologie neustále mění. V rámci komunikace není důvod používat výhradně jeden kanál a ignorovat všechny ostatní. Nyní si marketingoví pracovníci organizací mohou vybírat z různých offline a online kanálů a následně testovat výsledky, aby zjistili, které kanály jim vyhovují nejlépe. Vícekanálový přístup může být nejlepším způsobem, jak využít omezené marketingové rozpočty, případně vytvořit systém výkonnější, než by přinesl součet jeho částí (MCCABE, 2019).

Dle Lošťákové (2017, s. 559-562) je nejčastější a nejdůležitější formou marketingového mixu na B2B trzích **osobní prodej**. Ať už jde o osobní komunikaci s jedním nebo více současnými nebo potenciálními zákazníky, je zřejmé, že v rámci vytváření vzájemných vztahů mezi obchodními partnery se jedná o klíčovou komunikaci.

Dalším nástrojem využívaným na trzích B2B je **přímý marketing** (přímá reklama; interaktivní nebo online marketing). Jedná se o veškeré tržní aktivity, zprostředkovávající kontakt s cílovou skupinou. Může také přispět k budování či prohlubování pozitivních vztahů mezi obchodními partnery. Přímý marketing tedy zahrnuje direct maily, katalogy, resp. marketingová sdělení zasílaná poštou, dále sdělení předávaná telefonicky, či využívající internet, a to od webových stránek, přes newslettery, až po firemní webové stránky (Lošťáková, 2017, s. 561-564).

Public relations, označované zkratkou PR, zaštiťují dialog mezi společností a skupinami stakeholderů, jež rozhodují o úspěchu či neúspěchu této společnosti. Jiná definice označuje PR jako řídicí proces produktivně zapojující příslušné interní i externí skupiny tak, aby se zlepšily vzájemné vztahy. Nyní tedy není cíleno přímo na zákazníky, ale na vytváření image organizace a tím i na dodavatelsko-odběratelské vztahy. Budování a rozvoj vztahů s veřejností a zainteresovanými subjekty společnosti je základním kamenem pro její úspěšnost. Konkrétně se jedná o aktivní publicitu prostřednictvím tiskových zpráv, konferencí, podnikových časopisů, bulletinů či newsletterů. Dále je to reklama celé organizace, což je ve své podstatě spojení reklamy a PR. Touto formou může společnost vylepšit svou image, reputaci a goodwill. Dle Lošťákové (2017, s. 564-570) tato kategorie zahrnuje i billboardy, plakáty, letáky, dále mediální sdělení, informace o sponzoringu a dalších akcích. Tyto akce mohou být samostatnou kategorií PR, tzv. marketingové events. Jedná se o pracovně, informačně i zábavně pojaté události a jejich charakter může být i kulturní, sportovní, společenské akce. Dále patří pod kategorii PR sponzoring kulturních či sportovních akcí nebo klubů či lobbying. Veškeré aktivity PR se na trzích B2B prolínají, a proto není jejich členění jednoznačné.

Další formou komunikačního mixu je **podpora prodeje**. Jedná se o situaci, kdy si zákazníci na základě krátkodobých impulsů chtějí produkt vyzkoušet či koupit. Celkově tedy přispívá ke zlepšení a budování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Konkrétním nástrojem podpory prodeje může být účast na veletrzích a výstavách, dárkové či reklamní předměty, vzorky, slevy a rabaty. (Lošťáková, 2017, s. 568-573).

WOM (Word-Of-Mouth) marketing je termín pro mezilidskou komunikaci, ať už ústní, psanou či elektronickou, a to ohledně zkušeností s nákupem, výrobkem či službou. Klíčové jsou pro tento nástroj sociální sítě, tedy prostor, kde mohou zákazníci sdílet a diskutovat své zkušenosti. Dle Kotlera a Kellera (2013) existují tři hlavní

platformy: online komunikace a fóra, blogy a sociální sítě. Ty však dle jiných autorů nejsou tak oblíbené na trzích B2B. Přesto je jasné, že WOM může silně ovlivnit vnímanou image společnosti, nejen u zákazníků, a ovlivnit tak i vzájemné vztahy či konkurenceschopnost (Lošťáková, 2017, s. 568-573).

Klasická reklama je placené reklamní sdělení vysílané prostřednictvím komunikačního média. Ač se klasická reklama prezentující produkty na trhu B2B nepoužívá, je nahrazena účinnější reklamou přímou (Lošťáková, 2017, s. 571-576).

Úspěšný podnik dle Lošťákové musí využívat všechny komunikační nástroje tak, aby účinně a úsporně dosáhl svých cílů v rámci rozvoje a vytváření vztahů se všemi stakeholdery (Lošťáková, 2017, s. 571-576).

1.5.2 Řízení vztahů s B2B zákazníky

Cílem řízení vztahů na B2B trhu je zvýšení efektivity a účelnosti. Správné a kultivované vztahy mezi zákazníky a dodavateli je pro organizaci a její marketingový program rozhodující. Marketéři nyní ustupují od strategie hromadného cílení a zaměřují se na poznání konečných spotřebitelů, resp. one-to-one strategii. Nejčastější formou komunikace se stávajícími či potenciálními zákazníky bývá online komunikace prostřednictvím sociálních médií jako jsou firemní blogy, tiskové zprávy a diskusní fóra (Kotler a Keller, 2013, s. 239).

Na vztahy mezi B2B partnery působí řada vlivů, z nichž čtyři jsou dle Kotlera a Kellera (2013, s. 240) relevantní dostupnost alternativ, důležitost dodávaného zboží, jeho komplexnost a dynamika trhu dodávané položky.

Časem se role partnerů mohou v jejich vzájemném vztahu měnit. Potřeby zákazníků mohou být uspokojeny například při základní úrovni provedení výkonu dodavatele. V tomto případě kupující nevyžadují úzký vztah s dodavatelem. Naopak dodavatelé mohou přijít na to, že investice do zákazníka s limitovaným potenciálem růstu se nevyplatí (Kotler a Keller, 2013, s. 240).

1.5.3 Dlouhodobá partnerství

Ke zlepšení obsluhy B2B zákazníků se v dnešní době využívají nové technologie. Aby organizace zvýšily svůj výkon, snaží se předělávat webové stránky, využívat e-maily, zapojovat sociální média, pořádat webináře či publikovat podcasty (Kotler a Keller, 2013, s. 242).

Partnerství mezi zainteresovanými subjekty lze považovat za jednu ze zásadních aktivit společenské odpovědnosti ekonomických subjektů. Tato partnerství mohou rozvíjet podniky, ale i subjekty, jako jsou univerzity, organizace a instituce veřejné správy či neziskové organizace. V rámci procesu vytváření, posilování a rozšiřování sítí vztahů (tzv. networking), vznikají různé formy partnerství, jež mohou mít podobu formálních či neformálních vztahů spolupráce. Partnerství v pravém slova smyslu je charakterizováno několika znaky (Tetřevová, 2017, s. 26).

- Je to dlouhodobá spolupráce, vzájemně prospěšná všem zúčastněným stranám, případně i pro další zainteresované subjekty.
- Pro partnery přináší určitou hodnotu, a také je zdrojem synergického efektu (zdrojem přidané hodnoty partnerstvím).
- Postavení zúčastněných stran je rovnocenné a v rámci rozhodování jsou prosazovány demokratické principy či pravidla jednomyslného konsensu (Tetřevová, 2017, s. 26).

Příloha 2: Praktická část průzkumu

2 Metodologie

Tématem průzkumu je zjistit zájem polských distributorů o spolupráci s českým dodavatelem krmiva pro domácí mazlíčky a také identifikovat podmínky, které si v rámci této spolupráce polští distributoři kladou.

Cílem průzkumu je tedy nejprve vyhledat vhodné kandidáty pro průzkum, zjištění jejich zájmu o spolupráci s českým dodavatelem na trhu s krmivem pro domácí mazlíčky a také identifikovat podmínky, které jsou pro ně důležité v rámci spolupráce.

CVO: Jaký je zájem a podmínky polských podnikatelských subjektů na trhu s krmivem pro domácí mazlíčky pro možnost navázání spolupráce s českým dodavatelem?

Pro detailnější představu o tom, co je v praxi pro distributory na trhu B2B stěžejní byly zvoleny následující dílčí otázky:

- Mají polští distributoři zájem o spolupráci s dodavatelem z ČR?
- Jaká jsou hodnotící kritéria distributorů při vyhledávání nových dodavatelů?
- Jakou formou jsou distributoři nejčastěji oslovováni dodavateli skrze navázání spolupráce?
- Jaké podmínky si distributoři kladou při navázání nové spolupráce?

- Jsou ochotni poskytovat marketingovou komunikaci směrem ke konečným spotřebitelům?
- Jaké informace o produktech je důležité pro tuto komunikaci poskytnout?
- jaký druh produktů mají distributoři zájem, pokud jde o granule pro psy?

K provedení průzkumu byla zvolena kvalitativní metoda formou individuálních standardizovaných a strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Jelikož však v dnešní nelehké době nebyla možnost osobního setkání, komunikace byla uskutečněna prostřednictvím e-mailu, který byl uveden průvodním dopisem a doplněn otázkami. Pro vyhovění byl e-mail odesílán dvou jazycích – v angličtině i polštině – aby si participant mohl zvolit vyhovující možnost. Výběr vhodných kandidátů pro průzkum proběhl nejprve vyhledáváním prostřednictvím internetu. Hlavním kritériem bylo vyhledat polské podnikatelské subjekty, účelně pak v rámci návaznosti na diplomovou práci velkoobchody s krmivem pro domácí mazlíčky. Proběhl tedy záměrný účelový výběr účastníků průzkumu, kterým byl následně zaslán e-mail obsahující otázky směřující k cíli. Sběr dat probíhal od 1. 12. 2020 do 11. 12. 2020. Z 33 dotazovaných se mi dostaly 3 odpovědi. Osloveným účastníkům bylo předem oznámeno, že zpracování dat proběhne anonymně, avšak následující tabulka (tabulka č.3) zobrazuje jejich specializaci a charakteristiku podnikání a jaký druh spolupráce nabízí. V rámci anonymity jsou dotazovaní dále označováni jako „Distributor A“, „Distributor B“ a „Distributor C“.

Tabulka 3: Profily participantů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazovaní	Předmět podnikání	Spolupráce
Distributor A	Nabízí krmivo pro zvířata a doplňky od polských i zahraničních výrobců. Široká a kvalitní nabídka sortimentu (krmiva a doplňků) pro zvířata, od polských i zahraničních společností.	Poskytování služeb velkoobchodním zákazníkům a subjektům zabývajícím se maloobchodem, a to i online formou.
Distributor B	Velkoobchod s nabídkou široké škály produktů pro domácí mazlíčky.	Obchody se zvířaty a se sortimentem pro domácí mazlíčky, veterinární ordinace, zvířecí salony, chovatelé, hotely pro zvířata.

Distributor C	zoologický velkoobchod, který nabízí širokou škálu produktů souvisejících s domácími mazlíčky (klece, oblečení, podložky, hračky, jídlo, transportéry, léky, knihy).	Umožňuje spolupráci s online obchody v dropshippingovém modelu a na velkoobchodním základě.
----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Otázky zaslané participantům byly rozděleny dle oblastí, ke které se tyto otázky vážou. Oblast zjištění zájmu o spolupráci je jasná, zjišťovala zájem polských distributorů o rozšíření portfolia o nové produkty a důležitost původu dodavatele. Další oblast mapuje hodnotící kritéria distributorů pro výběr nového dodavatele. Jedná se o měřítko, dle kterých distributor posuzuje jednotlivé dodavatele. Dále jsou zjišťovány nejčastější formy oslovení. Při identifikaci podmínek jsou rozpoznávány určité předpoklady, které by dle distributorů měl dodavatel splnit pro navázání spolupráce. Předposlední dvě oblasti se věnují marketingové komunikaci a informacím, které jsou pro její realizaci důležité. Poslední část otázek byla směřována na produkt, konkrétně na psí granule. Tyto otázky byly zvoleny z důvodu zájmu společnosti zvýšit prodeje na polském trhu právě s psími granulami Ibero, jejichž složení je v poslední otázce popsáno.

Oblast zjištění zájmu o spolupráci:

- Naše společnost chce rozšířit svou působnost na polském trhu s krmivem pro domácí mazlíčky. Měli byste zájem o rozšíření stávajícího portfolia o dalšího dodavatele?
- Je pro Vás stěžejní původ dodavatele?

Oblast mapování hodnotících kritérií při výběru nového dodavatele:

- Jaká kritéria jsou pro Vás důležitá při výběru nového dodavatele?

Oblast nejčastější formy oslovení skrze navázání spolupráce

- Jakým způsobem a kde Vás nejčastěji oslovují zahraničních dodavatelé v rámci navázání spolupráce?

Oblast identifikace podmínek pro navázání spolupráce:

- Za jakých podmínek by z vaší strany mohlo dojít k navázání spolupráce s novým zahraničním dodavatelem?
- V případě navázání spolupráce, vyžadujete, aby měl dodavatel vlastní sklad v Polsku?

Oblast zjištění ochoty zajistit marketingovou komunikaci směrem ke konečným spotřebitelům:

- Jste ochotni v případě spolupráce s novým dodavatelem zajistit marketingovou komunikaci jeho produktů směrem ke konečným spotřebitelům? Případně jakou formu poskytujete?

Oblast důležitých informací pro marketingovou komunikaci:

- Jaké informace o produktu jsou pro Vás jako distributora důležité pro účel marketingové komunikace s dodavatelem?
- Jaké informace o produktu jsou dle Vašeho názoru důležité pro marketingovou komunikaci s konečnými spotřebiteli?

Oblast druhu produktů, o který mají distributoři zájem, pokud jde o granule pro psy:

- Pokud jde o granule pro psy, jaké složení preferujete vy nebo vaši zákazníci?
- Měl byste zájem o rozšíření vašeho portfolia o psí granule s tímto složením: 38-39 % kvalitního sušeného masa, tj. 75-80 % proteinů živočišného původu. Na výrobu 12 kg krmiva se spotřebuje 18 kg čerstvého masa – iberského polodivokého prasete a jehněčího, na které jsou dle průzkumů psi nejméně alergičtí.

Pro zpracování odpovědí byla využita metoda kódování dat, resp. metoda otevřeného kódování. Úplné odpovědi účastníků jsou uvedeny v příloze č. 3.

Tabulka 4: Kódování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Koncept	Kód	Popis
ZÁJEM	A	Zájem o spolupráci s novým dodavatelem
KRITÉRIA	C	Cena
	Typ	Typ/druh krmiva
	Sur	Suroviny, ze kterých jsou krmiva vyrobená
	Kv	Kvalita produktu
	Do	Dostupnost zboží
	VM	Volné místo ve skladu distributora
	ND	Náklady na dopravu
	Zn	Značka společnosti
	Exkl	Exklusivita dovozce v PL
	RS	Reklamační servis
	PP	Platební podmínky
	DK	Distribuční kanál
OSLOVENÍ	E	E-mail

	Tel	Telefonní hovor
	Vel	Veletrhy
	WS	Webové stránky
PODMÍNKY	Zn	Značka společnosti
	C	Cena
	Typ	Typ/druh krmiva
	Sur	Suroviny, ze kterých jsou krmiva vyrobená
	PP	Platební podmínky
	RS	Reklamační servis
	AN	Atraktivní/přitažlivá nabídka
	Dost	Dostupnost produktu
	KDL	Krátká dodací lhůta
	KS	Konsignační sklady
MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	Spol	Spolupráce s dodavatelem na marketingové komunikaci
	SocM	Sociální média
	WS	Webové stránky
	Bl	Blogy
	Ba	Banery
	R	Reklama
	Výst	Výstavy
	Vet	Spolupráce s veterináři
	Vz	Vzdělání prodejců v obchodech
	Vzor	Vzorky
	Plk	Plakáty
	Rep	Reputace/image
INFORMACE	Podr	Podrobnosti o produktu
	V	Výhody/přednosti produktu

	C	Cena
	Pr	Způsob prodeje konečnému zákazníkovi
	Přepr	Způsob přepravy
	Bal	Způsob balení
	HB	Hromadná balení
	Do	Dostupnost produktu
	F	Dobré fotografie
	AtrP	Atraktivní popis produktu
	M	Marže – kolik produkt vydělá
PSÍ GRANULE	OM	Vysoké % obsahu masa
	ŠŠM	Široká škála obsahu masa
	KM	Koňské maso
	JM	Jehněčí maso
	RM	Rybí maso
	KachM	Kachní maso
	H	Hovězí maso
	PI	Přírodní ingredience
	VM	Vitamíny a minerály
	Z	Zelenina
	minO	Minimální obsah obilovin
	minK	Minimální obsah kuřecího masa
	Hyp	Hypoalergenní krmiva
	1B	Jednobílkovinová krmiva

3 Analýza dat a výsledky

Tabulka č. 4 shrnuje odpovědi jednotlivých respondentů na základě otevřeného kódování. Dále následuje část analýzy dat a výsledků, která je rozdělena do oblastí zkoumání.

Tabulka 5: Shrnující protokol rozhovorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Koncept	Distributor A	Distributor B	Distributor C
---------	---------------	---------------	---------------

ZÁJEM	ano	ano	ano
KRITÉRIA	volné místo ve skladu typ krmiva suroviny cena značka exkluzivita v PL reklamační servis	dostupnost zboží cena distribuční kanály platební podmínky	kvalita produktu cena náklady na dopravu
OSLOVENÍ	e-mail veletrhy	webové stránky veletrhy	e-mail telefonní hovory
PODMÍNKY	typ krmiva suroviny cena značka reklamační servis platební podmínky	atraktivní nabídka konsignační sklady	dostupnost produktu krátká dodací lhůta
MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	spolupráce reklama sociální média výstavy veterináři	sociální média webové stránky banery blogy vzorky výstavy plakáty reputace	sociální média reklama v online obchodech vzdělání prodejců ve stacionárních obchodech
INFORMACE	podrobnosti o produktu cena marže dostupnost	podrobnosti o produktu přeprava balení hromadné balení foto atraktivní popis	výhody a přednosti produktu způsob prodeje konečnému zákazníkovi marže
PSÍ GRANULE	vysoké % obsahu masa široká škála obsahu masa řada vitamínů a minerálů	přírodní ingredience	hypoalergenní jednobílkovinová min. obsah kuřecího masa koňské maso

	zelenina minimum obilovin		jehněčí maso ryby kachny hovězí maso
--	------------------------------	--	-----------------------------------------------

3.1 Zájem o navázání spolupráce

Všichni účastníci průzkumu na otázku možnosti spolupráce s novým dodavatelem odpověděli kladně. Zvláště pak Distributor B odpověděl, že je vždy otevřen nové spolupráci. Distributor A by o spolupráci jevil zájem, avšak záleželo by mu na nabídce nového dodavatele a na obchodních podmínkách. Distributor C také jeví velký zájem o navázání nové spolupráce. Dokonce vysvětluje i důvod svého zájmu o rozšíření nabízeného portfolia, jež zároveň podává informace o polském trhu s krmivem pro domácí mazlíčky. Dále uvádí, že má velký zájem o to, stát se exklusivním distributorem. Celkově se tedy participant shodli, že by o navázání nové spolupráce měli zájem.

Při zjišťování významnosti původu dodavatele se účastníci výzkumu neshodli. Dva z nich tomuto faktoru nepřikládá zvláštní váhu (distributor A a distributor B), uvedli, že jim na původu dodavatele nezáleží. Distributor C však odpověděl opačně, jelikož nemá žádné zkušenosti s obchodováním či dovozem zboží ze zemí mimo Evropskou unii. Je tedy zřejmé, že mu na původu dodavatele záleží, resp. záleží mu na tom, aby byl dodavatel evropského původu.

3.2 Hodnotící kritéria pro vyhledávání nových dodavatelů

Ohledně hodnotících kritérií pro navázání spolupráce byla položena hlavní otázka zjišťující důležité faktory pro distributora při výběru nového dodavatele. Distributor A označil jako první volné místo v jeho skladu, což by spíše mohlo být označeno jako podmínka než hodnotící kritérium. Dále u nových dodavatelů hodnotí druh krmiva a z jakých surovin jsou vyráběna, ceny produktů, reklamační službu a exklusivitu dovozce v Polsku.

Distributor B označil jako hodnotící kritéria dostupnost zboží, cenu, platební podmínky a aktuální distribuční kanál. Oba dotazovaní se shodli na hodnotícím kritériu ceny.

Distributor C uvádí, že mu příliš nezáleží na společnosti, ale více se zajímá o produkt, který společnost nabízí. Jako hodnotící kritéria tedy označil kvalitu produktu, jeho cenu a náklady na dopravu.

Zdá se, že každý distributor přikládá důležitost jiným faktorům, avšak je zde možnost, že nebyla správně položena či pochopena otázka.

3.3 Oslovení

Dodavatelé mající zájem o spolupráci tyto distributory oslovují jak elektronicky, osobně i využitím telefonních hovorů. Distributor B označil za nejčastější online formu oslovení jejich webové stránky, Distributor A a Distributor C v této oblasti vyzdvihl e-mailovou komunikaci. Distributor A a Distributor B se shodli na tom, že osobně je nejčastěji dodavatelé oslovují na veletrzích.

3.4 Podmínky navázání spolupráce

Mezi podmínky k navázání spolupráce řadí Distributor A některá hodnotící kritéria, zmíněná v předešlé oblasti zkoumání. Jsou jimi druh krmiva a suroviny, z nichž jsou vyrobeny, cena, značka společnosti a reklamační servis. Dalo by se tedy říci, že Distributor A podmiňuje navázání spolupráce s novým dodavatelem na základě splnění hodnotících kritérií. Mimo zmíněná kritéria dále jako podmínku uvádí platební podmínky, které Distributor B označil jako kritérium.

Podmínkami Distributora B je přitažlivá či atraktivní nabídka, a to především pro dobře známé produkty. Dále zde uvádí podmínku schopnosti spolupracovat na základě konsignačních skladů, především jedná-li se o méně známé produkty.

Pro distributora C jsou nejdůležitějšími podmínkami navázání spolupráce dostupnost produktu a krátká dodací lhůta zboží.

Další otázka se v rámci podmínek pro spolupráci týkala nutnosti vlastního skladu dodavatele v Polsku. Ani jeden z dotazovaných neoznačil vlastní sklad jako nutnou podmínku pro spolupráci. Distributor C navíc uvedl, že v případě, že se stane výhradním distributorem, stává se zároveň také skladem pro daný produkt.

3.5 Marketingová komunikace

Všichni dotazovaní nabízejí možnost zajištění marketingové komunikace směrem ke konečným spotřebitelům. Distributor A tuto možnost připouští ve spolupráci s daným dodavatelem. Nabízí formy marketingové komunikace jako jsou reklamy, komunikaci skrze sociální média, propagaci na výstavách a ve spolupráci s veterináři.

Distributor B nabízí mimo internetový marketing formou sociálních médií, webových stránek, banerů a blogů také přímý marketing. V tom případě je možné propagovat produkty díky vzorkům, plakátům, na výstavách a na základě dobré reputace.

Také distributor C nabízí propagaci na sociálních sítích a v online obchodech. Nad rámec toho v odpovědi zmínil i vzdělání prodejců ve stacionárních obchodech.

Všichni účastníci se shodli na marketingové komunikaci skrze sociální média. Distributor A a Distributor B se pak shodli také na propagaci na výstavách.

3.6 Informace o produktech

Otázka ohledně informací o produktech pro účely marketingové komunikace byla rozdělena na informace pro distributora a informace pro konečné spotřebitele.

3.6.1 Informace o produktech pro distributory

Za důležité informace pro distributora považuje Distributor A podrobný popis produktu, cenu a marži. Pro Distributora B jsou důležité podrobnosti o produktu, informace o přepravě, způsob balení a informace o hromadném balení. Důležité informace o produktu pro Distributora C jsou především vlastnosti, proč je tento produkt lepší než ostatní. Dále by ho případně zajímalo, jaké jsou výhody používání konkrétního produktu, jaká je marže a jakým způsobem bude produkt prodáván konečnému zákazníkovi. Dotazovaní se tedy shodují především v podrobném popisu produktu.

3.6.1 Informace o produktech pro konečné spotřebitele

Pro konečné spotřebitele je dle Distributora A důležitá informace o druhu krmiva a o jeho ceně a dále informace o dostupnosti. Distributor B má za to, že jsou pro konečné spotřebitele důležité dobré fotografie produktů, detaily o produktu, a to atraktivně popsané. Dle Distributora C jsou pro konečného spotřebitele důležité informace, proč je produkt lepší než ostatní a výhody jeho používání.

3.7 Psí granule

I tato kategorie byla rozdělena na dvě oblasti, a to na oblast preference složení psí granulí a také zájem o konkrétní psí granule, jejichž složení bylo popsáno v otázce č. 11.

3.7.1 Preference složení granulí pro psy

Distributor A (nebo jeho zákazníci) preferuje u psích granulí vysoké procento obsahu masa a zároveň širokou škálu obsahu mas v produktech. Dále mu záleží na vysokém obsahu vitamínů a minerálů či obsahu zeleniny. V neposlední řadě uvádí nutnost

minimálního obsahu obilovin v psích granulích. Distributor B přiznal, že jemu na složení příliš nezáleží a je pro něj hlavním faktorem cena a marže produktu. Podal však informaci o tom, že jeho zákazníci preferují zejména prémiová krmiva vyrobená z přírodních ingrediencí. Distributor C se o preferencích svých zákazníků rozpovídal a uvedl, že u něho hledají hypoalergenní krmiva a také jednobílkovinová suchá či konzervovaná krmiva, resp. krmiva obsahující pouze jeden živočišný protein. Dále podotýká, že dle názorů zákazníků jsou krmiva obsahující kuřecí maso produkty diskvalifikuje a zákazníci tak odrazuje od koupě tohoto zboží. Naopak u nich nyní roste zájem o obsah koňského masa, jehněčího masa, ryb, kachního a hovězího masa.

3.7.2 Zájem o psí granule s popsáním složením v otázce č.11

Všichni dotazovaní uvedli, že by měli zájem o produkt popsáný v otázce. Distributora A by však zajímaly další vlastnosti krmiva, například procentuální obsah tuků a obilovin. Distributorovi B by také záleželo na ceně produktu. Distributor C by měl zájem bezvýhradně, navíc ho produkt velmi zaujal.

4 Diskuze výsledků a doporučení

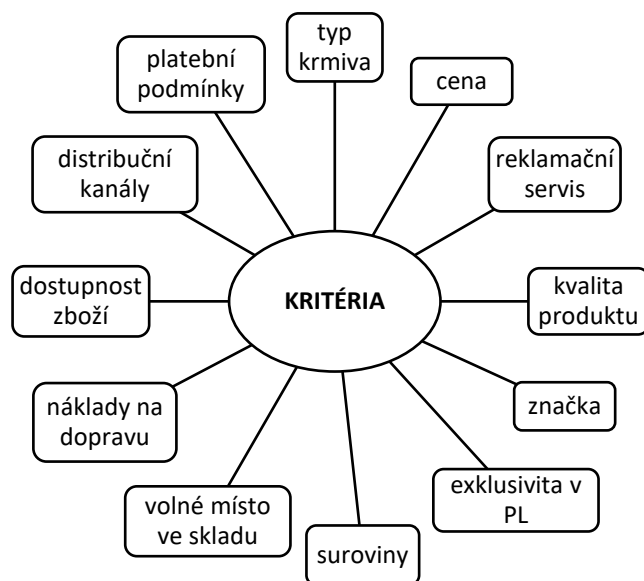
Tato kapitola je rozdělena na oblasti dle dílčích otázek.

4.1 Oblast zjištění zájmu o spolupráci:

Důležitým výsledkem průzkumu bylo zjištění, že polští distributoři mají zájem o nové dodavatele. Většina z nich navíc i bez ohledu na to, jaký je původ těchto dodavatelů, případně by měli zájem o spolupráci s českých dodavatelem. Společnost tedy nemusí mít strach z nezájmu polských velkoobchodů o rozšíření portfolia o jejich produkty. Na otázku, zda mají polští distributoři zájem o spolupráci s dodavatelem krmiva pro domácí mazlíčky z ČR by se dalo odpovědět ano.

4.2 Oblast mapování hodnotících kritérií při výběru nového dodavatele:

Odpovědi ohledně mapování hodnotících kritérií neprokázaly velkou systematickostí (viz. obrázek č. 3).

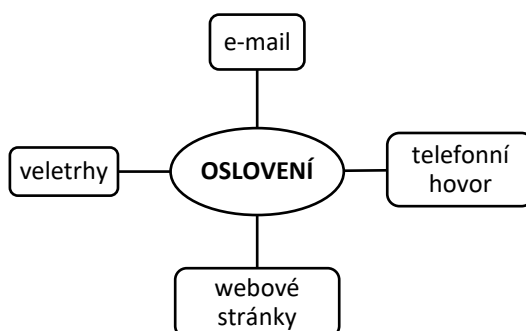


Obrázek 3: Kritéria distributorů pro výběr nového dodavatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost by se dle výsledků měla zaměřit na velké množství kritérií od vlastností produktu, přes platební či dodací podmínky až k vlastní reputaci a image. Je pravděpodobné, že na základě kritérií na obrázku bude distributorem hodnocena pro možnost navázání spolupráce. Dodavatel by tak měl dobře zvážit nabízený sortiment, od typu produktu, přes suroviny, distribuci či cenu. Analýza trhu by mohla odhalit, jaké konkrétní možnosti jednotlivých kritérií polští obchodníci preferují.

4.3 Oblast nejčastější formy oslovení skrze navázání spolupráce:

Výsledky formy oslovení distributorů dodavateli nebyly příliš překvapivé (viz. obrázek č. 4).



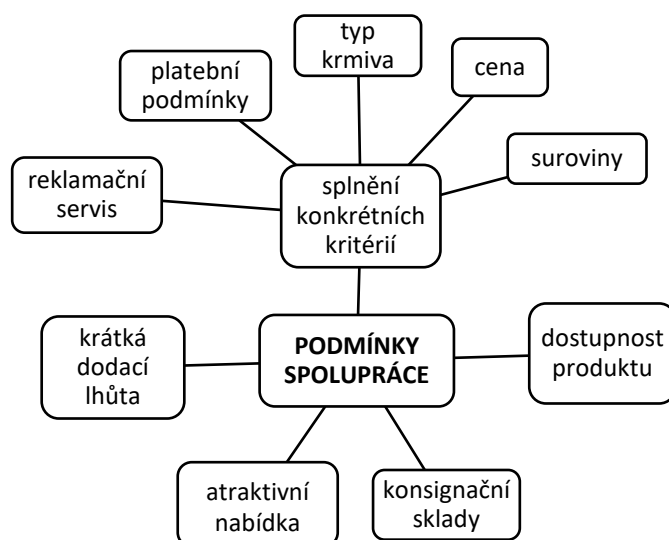
Obrázek 4: Nejčastější formy oslovení v rámci navázání spolupráce (Zdroj: Vlastní zpracování)

V dnešní době, kdy je přednější bezpečná komunikace se osobní komunikace příliš nevyužívá. Navíc se z důvodu pandemie koronaviru mnoho veletrhů nekoná, a tak bude

pro společnost jistě jednodušší kontaktovat jednotlivé distributory e-mailem, skrze telefonní hovor či prostřednictvím jejich webových stránek.

4.4 Oblast identifikace podmínek pro navázání spolupráce:

Co se týče podmínek, které si distributoři kladou v rámci navázání spolupráce, výsledky průzkumu neukázaly velkou pravidelnost v odpovědích participantů (viz. obrázek č.5). Mohlo by se tedy říci, že vnímání podmínek jednotlivými distributory je subjektivní.



Obrázek 5: Podmínky distributorů pro navázání spolupráce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zdá se, že někteří dodavatelé hodnotí především typy jednotlivých produktů, jejich složení a značku, jiní se ohlíží na atraktivitu celkové nabídky a distribuční podmínky. Zároveň by měla společnost zvážit, zda bude splnění dalších podmínek distributora výhodné i pro ni. Pro vyjednávání podmínek bych doporučila pověřit způsobilou osobu se zkušenostmi v domlouvání kontraktů v zahraničí. Za zmínku v této oblasti také stojí výběr jazyků obou dotazovaných, jelikož si oba vybrali anglický jazyk. Z toho důvodu bych doporučila využití právě anglického jazyka ke komunikaci s polskými distributory.

4.5 Oblast zjištění ochoty zajistit marketingovou komunikaci směrem ke konečným spotřebitelům:

Odpovědi ohledně marketingové komunikace jsou důležité, jelikož by se společnost na základě spolupráce mohla spolehnout na distributora v rámci komunikace ke konečným spotřebitelům. Označené nabízené formy marketingové komunikace dotazovaných shrnuje obrázek č. 6.

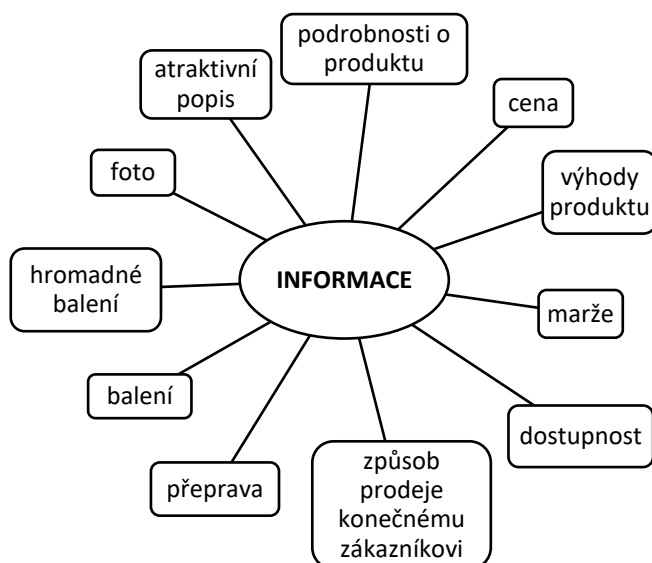


Obrázek 6: Nabízené formy marketingové komunikace distributorů směrem ke konečným spotřebitelům (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zde není pochyb, že by společnost měla nabízené formy marketingové komunikace distributorů využít.

4.6 Oblast důležitých informací pro marketingovou komunikaci:

Poslední otázky odhalily, jaké informace by měla pro účely marketingové komunikace společnost poskytnout (viz. obrázek č. 7).

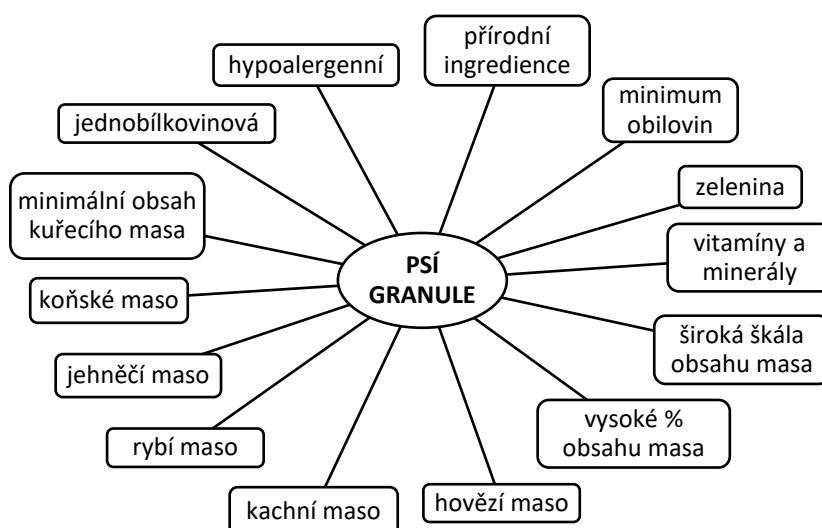


Obrázek 7: Důležité informace pro marketingovou činnost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Je jasné, že pro prodej je nutné poskytnout podrobné informace o produktu, cenu, dostupnost případně foto produktu. Dále však někteří distributoři mohou požadovat informace o marži, přepravě a balení a možnosti hromadného balení. Pro marketingovou komunikaci je dobré mít popis produktu atraktivní, kde budou vyzdvíženy přednosti produktu a výhody jeho použití. Pro společnost je tedy doporučující si tyto informace připravit a přizpůsobit detaily, které by distributor mohl vyžadovat.

4.7 Oblast druhu produktů, o který mají distributoři zájem, pokud jde o granule pro psy:

Obrázek č.8 zobrazuje preference složení psích granulí distributorů, případně jejich zákazníků.



Obrázek 8: Preference složení granulí pro psy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozrostlé schéma naznačuje velikou náročnost distributorů/zákazníků na složení psích granulí. Pokud jde o navázání spolupráce, může si společnost připravit nabídku s portfoliem produktů, jež splňují zmíněné požadavky. Dobrou zprávou je, že většina zmíněných hodnot korespondují s obsahem produktu, který chce společnost na polský trh distribuovat především. Žádný z oslovených partnerů by neodmítl produkt Ibero, o čemž vypovídají i odpovědi na otázku č.11 (viz příloha 2). Společnost se jistě může pokusit o navázání spolupráce právě na základě distribuce tohoto produktu.

Přínosem tohoto průzkumu je odhalení zájmu polských distributorů o spolupráci s českým dodavatelem na trhu s krmivem pro domácí mazlíčky. Dále byla odhalena

kritéria a podmínky konkrétních velkoobchodníků, čímž byla celkově zodpovězena centrální výzkumná otázka. Zjištěné informace mohou být pro společnost klíčově v případě navázání spolupráce právě s těmito distributory. Pro další využití či přínosy by bylo dobré mít více účastníků. V rámci detailnějšího proniknutí do problematiky by bylo vhodné přizpůsobit otázky směřující ke kritériím a podmínkám. Tyto otázky by mohly zvlášť zjišťovat kritéria či podmínky pro nabízené produkty, portfolio či nabídku, dále pro distribuci, případně i podmínky platební či distribuční a další.

5 Závěr a limity

Cílem průzkumu bylo zjistit zájem a podmínky polských distributorů pro navázání spolupráce s českým dodavatelem krmiva pro domácí mazlíčky. Nejprve byl vymezen teoretický rámec problematiky průzkumu na základě literární rešerše odborných knih a článků. Byl zvolen kvalitativní přístup a pro sběr dat byla využita technika individuálních standardizovaných rozhovorů prostřednictvím e-mailu. Po obdržení odpovědí na dané otázky bylo provedeno otevřené kódování dat a následně jejich analýza. Dále byla realizována diskuse výsledků a navržena možná doporučení.

Limity tohoto průzkumu jsou četné. Mezi hlavní bych zařadila jazykovou bariéru, jelikož se spousta myšlenek může ztratit v překladu, stejně tak dotazovaní nemuseli správně pochopit položené otázky. Další omezení může být spatřeno v časovém rozvrhu celého průzkumu, jehož dílčím částem nebylo věnována dostatečná doba, například při sběru dat. S tím souvisí i omezená forma sběru dat, tedy e-mailová komunikace, která byla zvolena právě pro rychlejší a bezpečnější získání dat. Limity této formy jsou krátké odpovědi a neochota dotazovaných odpovídat obsáhleji. Dále je zřetelné omezení v nízkém počtu účastníků průzkumu, resp. v nízké návratnosti. Všechny limity mohou být podmíněny aktuální situací a ohrožením pandemií koronaviru.

Příloha 3: Úplné odpovědi

Vážený pane/paní XY (Dobrý den):

mé jméno je Kateřina Poláčková a jsem studentkou posledního ročníku fakulty podnikatelské Vysoké školy technické v Brně. V rámci mé diplomové práce dělám průzkum zaměřený na zjištění zájmu o spolupráci polských distributorů s českým dodavatelem krmiva pro domácí mazlíčky a také na zjištění, jaké jsou podmínky pro navázání této spolupráce.

Z toho důvodu se obracím na Vás, jako polského velkoobchodníka s krmivem pro domácí mazlíčky. Ráda bych Vás požádala o odpovědi na 11 krátkých otázek přiložených níže. Jedná se o otevřené otázky, ovšem jejich zodpovězení by Vám nemělo zabrat více jak 10 minut. Odpovědi budou samozřejmě zpracovány anonymně. Pokud by to bylo možné, prosím Vás o obsáhlejší odpovědi, pro získání většího přehledu o dané problematice, které by mi pomohly být nápomocné při psaní diplomové práce. Vaše odpovědi mi prosím zašlete zpět.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas

Kateřina Poláčková

Otázka č.1: Naše společnost chce rozšířit svou působnost na polském trhu s krmivem pro domácí mazlíčky. Měli byste zájem o rozšíření stávajícího portfolia o dalšího dodavatele?

Odpověď: **Distributor A:** „*Ano, ta možnost tu je, avšak záleží na nabídce dodavatele a jeho obchodních podmínkách.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*Ano, samozřejmě, vždy jsme otevřeni nové spolupráci.*“

Odpověď: **Distributor C:** „*Určitě ano. Stále hledáme nové a zajímavé produkty. V dnešní době je třeba, aby velkoobchodníci zvyšovali svou nabídku produktů, aby byla jejich nabídka zajímavější. Prodej pouze známých značek z vás lídra neudělá, protože každý rok se objevují a mizí další společnosti, které ceny snižují. V důsledku toho se snižují i naše marže. Proto stále hledáme značky, díky kterým se můžeme stát exkluzivním distributorem, aby bylo naše podnikání stabilnější a ziskovější.*“

Otázka č.2: Je pro Vás stěžejní původ dodavatele?

Odpověď: **Distributor A:** „*Ne.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*Vůbec ne.*“

Odpověď: **Distributor C:** „*Ano, spolupracujeme pouze se společnostmi z EU. Důvod je prostý. Nemáme žádné zkušenosti s dovozem zboží ze zemí mimo EU.*“

Otázka č.3: Jaká kritéria jsou pro Vás důležitá při výběru nového dodavatele?

Odpověď: **Distributor A:** „*Určitě volné místo v mém skladě, druh nabízeného krmiva a z jakých surovin je vyrobeno, ceny nabízených produktů a značka společnosti. Dále reklamační servis a exklusivita v Polsku jako dovozce krmiva.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*Dostupnost zboží, jejich cena, platební podmínky, a aktuálně využívaný distribuční kanál (přímý/nepřímý/internet).*“

Odpověď: **Distributor C:** „*Kvalita produktu, cena, náklady na dopravu. Více nás zajímá produkt než společnost, která ho prodává.*“

Otázka č.4: Jakým způsobem a kde Vás nejčastěji oslovují zahraničních dodavatelé v rámci navázání spolupráce?

Odpověď: **Distributor A:** „*Nejčastěji e-mailem a na veletrzích zaměřených na domácí mazlíčky.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*Prostřednictvím našich webových stránek a na základě aktivit během veletrhů.*“

Odpověď: **Distributor C:** „*E-mailem a telefonní hovory.*“

Otázka č.5: Za jakých podmínek by z vaší strany mohlo dojít k navázání spolupráce s novým zahraničním dodavatelem?

Odpověď: **Distributor A:** „*Nabízený druh krmiva a suroviny, ze kterých jsou vyrobeny, cena, značka společnosti, reklamační servis a platební podmínky.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*V současné době přitažlivost nabídky, především pro dobře známé produkty, a dále schopnost spolupracovat na základě konsignačního skladu, především s výrobky méně známými.*“

Odpověď: **Distributor C:** „*Dostupnost produktu, krátká dodací lhůta.*“

Otázka č.6: V případě navázání spolupráce, vyžadujete, aby měl dodavatel vlastní sklad v Polsku?

Odpověď: **Distributor A:** „*Ne, ale záleží na volném místě v mém skladu.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*Ne, není to naší podmínkou.*“

Odpověď: **Distributor C:** „*Rozhodně ne. Pokud se rozhodneme stát se výhradním distributorem, stáváme se i skladem.*“

Otázka č.7: Jste ochotni v případě spolupráce s novým dodavatelem zajistit marketingovou komunikaci jeho produktů směrem ke konečným spotřebitelům? Případně jakou formu poskytujete?

Odpověď: **Distributor A:** „*Ano, ovšem ve spolupráci s dodavatelem. Jedná se o reklamní formu, před sociální média, propagace na výstavách psů a koček a ve spolupráce s veterináři.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*Ano, v rámci internetového marketingu prostřednictvím sociálních médií a webových stránek, banery, blogy atd. Přímý prodej prostřednictvím vzorků, plakátů, na výstavách, na základě image/reputace a dalších.*“

Odpověď: **Distributor C:** „*Sociální média, reklama v online obchodech a vzdělávání prodejců ve stacionárních obchodech.*“

Otázka č.8: Jaké informace o produktu jsou pro Vás jako distributora důležité pro účel marketingové komunikace s dodavatelem?

Odpověď: **Distributor A:** „*Detailní popis krmiva, cena a jak moc na produktu mohu vydělat.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*Pro distributory jsou důležité podrobnosti o produktech, způsob balení, přepravy a informace o hromadných balení.*“

Odpověď: **Distributor C:** „*Informace, proč je tento produkt lepší než ostatní. Jaké jsou výhody používání tohoto produktu, způsob prodeje produktu konečnému zákazníkovi, marže.*“

Otázka č.9: Jaké informace o produktu jsou dle Vašeho názoru důležité pro marketingovou komunikaci s konečnými spotřebiteli?

Odpověď: **Distributor A:** „*Druh krmiva, cena a dostupnost produktu.*“

Odpověď: **Distributor B:** „*Pro konečné zákazníky jsou důležité dobré fotografie a detailní a atraktivní popis produktů.*“

Odpověď: **Distributor C:** „*Informace, proč je tento produkt lepší než ostatní. Jaké jsou výhody používání tohoto produktu.*“

Otázka č.10: Pokud jde o granule pro psy, jaké složení preferujete vy nebo vaši zákazníci?

Odpověď: **Distributor A:** „*Vysoké procento obsahu masa (široká škála druhů), řadu vitamínů, minerálů, zeleniny. Dále pak minimum obilovin.*“

Odpověď: **Distributor B:** „Pro nás je hlavním faktorem cena a marže. Naši zákazníci preferují prémiové krmivo vyrobené z přírodních ingrediencí.“

Odpověď: **Distributor C:** „Moje pozorování ukazují, že zákazníci hledají hypoalergenní krmiva nebo jednobílkovinová suchá a konzervovaná krmiva (obsahující pouze jeden živočišný protein). Podle názoru zákazníků obsah kuřete diskvalifikuje krmivo jako dobrou volbu pro jejich psy. Popularita krmiv obsahujících koňské maso, jehněčí maso, ryby, kachny a hovězí maso neustále roste.“

Otázka č.11: Měl byste zájem o rozšíření vašeho portfolia o psí granule s tímto složením: 38-39 % kvalitního sušeného masa, tj. 75-80 % proteinů živočišného původu. Na výrobu 12 kg krmiva se spotřebuje 18 kg čerstvého masa – iberského polodivokého prasete a jehněčího, na které jsou dle průzkumů psi nejméně alergičtí.

Odpověď: **Distributor A:** „Ano, ale záleželo by na dalších vlastnostech krmiva (obsahu % tuku a % obilovin).“

Odpověď: **Distributor B:** „Samozřejmě, ale záleží také na ceně.“

Odpověď: **Distributor C:** „Ano jistě! To je přesně to, co hledáme!“